

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

Ekonomická fakulta

Katedra podnikohospodářská

Konkurenceschopnost neziskové organizace
The competitiveness of Nonprofit Organization

Student:

Bc. Monika Henželová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Henželová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost neziskové organizace
The Competitiveness of Nonprofit Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Analýza neziskového sektoru
 3. Pojetí konkurenceschopnosti u neziskové organizace
 4. Analýza konkurenceschopnosti neziskové organizace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 2012. 236 p. ISBN 14-221-6059-9.
- NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

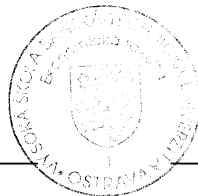
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 22.4.2016

..... 

podpis studenta

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Analýza neziskového sektoru.....	6
2.1	Vymezení pojmu NNO a veřejně prospěšný poplatník	6
2.2	Historie neziskových organizací v českých podmínkách	8
2.3	Sektorové členění národního hospodářství.....	10
3	Pojetí konkurenceschopnosti u neziskové organizace	12
3.1	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	13
3.2	PEST analýza.....	15
3.3	SWOT analýza.....	15
3.4	Balanced Scorecard	17
3.5	Benchmarking.....	19
4	Analýza konkurenceschopnosti neziskové organizace	22
4.1	Rodinné a komunitní centrum Chaloupka	22
4.2	Centrum mladé rodiny Bobeš	23
4.3	Společní ukazatelé	24
4.4	Rozbor vnějšího a vnitřního prostředí	25
4.4.1	Analýza mikroprostředí – Porterova analýza	25
4.4.2	Analýza makroprostředí – PEST analýza.....	28
4.4.3	SWOT analýza	34
4.4.4	Měření výkonnosti podniku (Metoda Balance Score).....	37
4.4.5	Konkurenční srovnání (Benchmarking).....	47
5	Návrhy a doporučení	50
6	Závěr.....	52
	Seznam použité literatury:.....	53
	Seznam zkratk	57
	Seznam příloh.....	58

1 Úvod

Neziskové organizace jsou organizace, které byly založeny za účelem veřejně prospěšné činnosti k uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní ani veřejný sektor. Stát reaguje na požadavky občanů se zpožděním, kdežto neziskové organizace jsou v přímém kontaktu s občany a jejich aktuální potřeby umí velmi dobře rozpoznat. Vyplňují tedy ta místa ve společnosti, která nezajímají ani podnikatele ani stát. Proto zaujímají neziskové organizace ve společnosti důležité a významné místo.

Hovoříme – li o konkurenceschopnosti neziskové organizace, je třeba předem správně pojmenovat a identifikovat, co je touto konkurenceschopností míněno. Nezisková organizace má svá specifika, která jí předem určují vlastnosti, které jsou výrazně odlišné od běžných firem působících v podnikatelském sektoru. Má zcela jinou právní formu, než mají obchodní společnosti. A protože neziskové organizace nejsou založeny za účelem podnikání ani za účelem tvorby zisku, vyvstává otázka, o jakou konkurenceschopnost se vlastně jedná. Pojem neziskový však nelze zaměňovat za pojmy neproduktivní, neperspektivní či neprosperující. I neziskové organizace mohou při své činnosti dosahovat zisk, ale ten musí být na rozdíl od ziskového sektoru zpět vkládán do činností organizace, za jejímž účelem je tato organizace založena. V širším pojetí je možné mezi neziskové organizace zařadit i politické strany, odbory, družstva, komory, různé příspěvkové organizaci apod. Diplomová práce se zabývá užším pojetím tohoto sektoru, a to pouze nestátními neziskovými organizacemi, tzn. soukromým neziskovým sektorem. I pro nestátní neziskové organizace (NNO) platí, že konkurenceschopnost je základním měřítkem dlouhodobé úspěšnosti organizace. Konkurenceschopnost budeme chápat jako dlouhodobé postavení NNO na trhu, její stabilitu a schopnost zajistit si dostatek finančních prostředků a přizpůsobit se měnícímu se prostředí. Cílem diplomové práce je posouzení konkurenceschopnosti dvou konkrétních NNO (Rodinné a komunitní centrum Chaloupka a Centrum mladé rodiny Bobeš), a to z pohledu jejich trvalého postavení na trhu i jejich pozice vůči sobě navzájem. Obě organizace se zabývají takřka stejnou činností na území Moravskoslezského kraje. Jedna z těchto organizací působí v Ostravě a druhá v Bohumíně. A právě rozdílná lokalita může být výhodou nebo naopak nedostatkem.

Práce volně navazuje na bakalářskou práci vypracovanou na téma Strategie řízení neziskové organizace, rozšiřuje ji a přináší nové poznatky a zkušenosti.

V první části je obecně vymezen pojem NNO jako soukromý neziskový sektor a jeho začlenění v sektoru národního hospodářství. Další část teoreticky popisuje jednotlivé použité metody a schopnost jejich uplatnění. V této části jsou použity zejména údaje z odborné literatury. Poté jsou představeny obě výše uvedené NNO, podrobně popsány a je specifikována jejich činnost a zaměření. Značný díl diplomové práce je věnován rozboru vnitřního a vnějšího prostředí organizací, srovnání lokalit, kdy jedna NNO působí na území velkého a druhá menšího města. Tato část práce vychází zejména ze statistických údajů i z reálných skutečných dat získaných v jednotlivých NNO. Pro srovnání konkurenčních podmínek jsou použity metody: Porterova analýza, PEST analýza a SWOT analýza.

V další části diplomové práce je provedeno měření výkonnosti obou organizací metodou Balance Score upravenou tak, aby vyhovovala potřebám NNO. Jsou vybrány nejvhodnější činnosti a parametry vhodné pro Benchmarking a provedeno jejich vzájemné konkurenční srovnání metodou Benchmarking. Jsou identifikovány problémové oblasti a nejslabší místa, způsob měření, sběr dat a průzkumy a poté přijetí opatření a hledání oblastí pro zlepšení.

Ze zjištěných skutečností i reálných dat je část diplomové práce věnována analýze údajů a oblastí doporučených ke zlepšení.

V závěrečné části diplomové práce jsou všechny zjištěné výstupy zhodnoceny a obě organizace vzájemně porovnány a je určeno, která z nich vykazuje větší konkurenceschopnost v prostředí NNO.

2 Analýza neziskového sektoru

Nestátní neziskové organizace jsou právnickými osobami. Příčinou vzniku těchto NNO je právo sdružování. Do konce roku 2013 vznikaly tyto NNO jako občanská sdružení. Od 1. 1. 2014 vešel v platnost nový občanský zákoník. Ruší se zákon o sdružování a všechna občanská sdružení jsou podřízena novému občanskému zákoníku. Podle § 2045 tohoto zákona jsou stávající občanská sdružení považována za spolky. Nejedná se o změnu právní formy, ale o automatické pojetí sdružení jako spolek. Sdružením je však dána možnost rozhodnout se o své transformaci, a ta na ústav nebo sociální družstvo. Nový občanský zákoník stanoví lhůtu pro přizpůsobení se nové právní úpravě, a to tříletou lhůtu ode dne účinnosti občanského zákoníku. Spolky jsou nyní zapsány ve spolkovém rejstříku jednotlivých místně příslušných krajských soudů.

2.1 Vymezení pojmu NNO a veřejně prospěšný poplatník

Organizace, kterou mohou být považovány za neziskové je možno rozdělit do dvou skupin, a to neziskové organizace působící ve veřejném neziskovém sektoru zabezpečující převážně realizaci výkonu veřejné správy (organizační složky státu a územních celků a některé příspěvkové organizace) a NNO působící v soukromém sektoru. Diplomová práce se zabývá druhou skupinou těchto organizací, a to NNO působící v soukromém sektoru, a to konkrétní právní formou – spolek.

V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně stanovena charakteristika neziskové organizace. V České republice není NNO oficiální právní termín, ale jde o pojem již do značné míry ustálený a to v společensko-ekonomických textech, v běžné praxi, v podvědomí široké veřejnosti i samotné organizace se takto nazývají. Do konce roku 2013 se obecně vycházelo z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu §18 odst. 3, že jde o organizace charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Jednalo se o tyto organizace:

- zájmová sdružení právnických osob,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,

- politické strany a hnutí,
- státem uznané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- kraje,
- organizační složky státu a územních samosprávních celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy.

V současné době však tato definice již není platná a od 1. 1. 2014 se setkáváme s novým pojmem, a to veřejně prospěšný poplatník. V právním systému je tento pojem definován v § 17a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Veřejně prospěšný poplatník je ten, který jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. Přesnější určení v novém znění není vymezeno, a proto je současně uvedena i definice předchozí, která výčet NNO lépe a podrobněji definuje.

Neziskové organizace zaujímají ve společnosti významné postavení. Jsou skupinou ekonomických subjektů, které jsou financovány z různých zdrojů, díky nimž mohou realizovat rozličné aktivity. Přesně vymezení pojmu NNO přináší řadu úskalí a je značně problémové a nejasné a často i odborníci nejsou v této otázce jednotného názoru.

Dle Škarabelové (2005) mají NNO pět základních vlastností:

- Institucionalizované (*organized*) – tj. mají jistou institucionální strukturu a organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány,
- soukromé (*priváte*) – tj. jsou odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny a organizační struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá,
- neziskové (*non-profit*) – tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činností organizace mezi vlastníky nebo vedení organizací, neziskové

organizace mohou vytvářet zisk, ale ten musí být použit na dosažení cílů dané posláním organizace,

- samosprávné a nezávislé (*self-governing*) – tj., že organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit se samy, mají vlastní postupy a struktury,
- dobrovolné (*voluntary*) – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech a tato dobrovolnost se může projevovat i výkonem neplacené dobrovolnické práce pro organizaci i formou darů či čestnou účastí ve správních radách.

2.2 Historie neziskových organizací v českých podmínkách

Jak již bylo řečeno v bodě 2, příčinou vzniku NNO je právo sdružování. *REKTOŘÍK (2010)* uvádí, že opodstatnění svobody sdružování lze shrnout do šesti bodů:

- svoboda sdružování je vyrovnávacím závažím principu demokracie, což znamená, že v demokratickém systému mohou sdružení vytvářet překážku proti zneužívání moci,
- svoboda sdružování jako forma účasti na moci, kdy NNO mohou lépe napomáhat státu naplňovat jeho vlastní poslání, jsou zprostředkovateli mezi vůlí občanů a službami státu,
- svoboda sdružování jako podpora většiny ostatních svobod, například prospěch ze svobody tisku mohou mít občané v případě sdružení se za účelem vydávání časopisu,
- svoboda sdružování jako faktor společenských hodnot, kdy akce dobrovolného sdružení často předchází činnost veřejné správy, rychleji reaguje na potřeby občanů,
- svoboda sdružování jako faktor výchovy občanů, dobrovolné NNO občany motivují a vychovávají pro veřejně prospěšné potřeby a cíle,
- svoboda sdružování jako prostředek ochrany a podpory, kdy sdružení mají za cíl řešení problémů a vytváření strategie dosahování svých cílů a naplňování poslání sdružení.

Na území České republiky byla historie NNO vždy bohatá. Důvodem je silné sociální cítění obyvatelstva a specifická role jednotlivých spolků a sdružení. Absolutistické a totalitní režimy svobodu sdružování silně potíraly. Vzrůstající občanská aktivita vždy předznamenávala liberalizaci či změnu politického systému a měla na něm svůj podstatný vliv. Obdobím bohatým na vznik spolků bylo 19.století, doba národního obrození, kdy vznikala celá řada spolků, sdružení a uskupení na podporu kultury, vědy a vzdělávání (např. Sokol, Hlávkova nadace, spolek Mánes). Některé z nich přetrvaly až do dnešní doby. Charitativní a spolková činnost byla upravena říšským zákonem v roce 1867. Po vzniku samostatného státu v roce 1918 vznikaly dobrovolné spolky v oblasti, sociální, charitativní, tělovýchovné, péče o děti a mládež, vzdělávání, kultury a mnoho dalších. Tak vznikly dobrovolné neziskové organizace, jako jsou Československý červený kříž, Masarykova liga pro TBC, Skaut, Orel a jiné. Mnoho spolků se věnovalo péči o chudé, staré a nemocné občany. Po roce 1930 bylo v oblasti sociální péče na území ČSR registrováno 5.140 spolků a 1.540 ústavů a zařízení, které byly v majetku soukromých neziskových organizací.

V letech 1945 – 1948 byla tato tradice násilně přerušena, zredukována a podřízena vedení komunistické strany. NNO, které poskytovaly veřejně prospěšné služby, byly nahrazeny státními rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi. Organizace, které se věnovaly vzájemně prospěšné činnosti (sport, kultura, mládež, zájmy), se staly dobrovolnými společenskými organizacemi direktivně zařazenými do Národní fronty a vykonávaly nad nimi dozor místně příslušné výbory komunistické strany. Pro NNO byla tato doba značně nepříznivá. Ojediněle vznikala pouze seskupení ve formě petičních občanských iniciativ, která se zaměřovala na prosazování občanských svobod, dodržování lidských práv, podporu pronásledovaných rodin nebo realizaci alternativní kultury. Situace se změnila až po „sametové revoluci“ v roce 1989. Byly zřizovány různé nadace a nezávislé spolky a došlo k oživení občanských svobod a práv.

V současnosti je v ČR absolutní svoboda sdružování, která je však poznamenána všeobecnými tržními podmínkami, kde vše co není ziskové, je považováno za ztrátové. Proto musí NNO tvrdě hájit svůj prostor, místo a opodstatnění své existence.

2.3 Sektorové členění národního hospodářství

REKTOŘÍK (2010) podrobně popisuje teorii sektorového vymezení, které podává ucelený přehled o začlenění každé organizaci či ekonomického subjektu do konkrétního sektoru. Teorii vymezení pojmu soukromý neziskový sektor jako části národního hospodářství zpracoval švédský ekonom Victor A. Pestoff. Dle *REKROŘÍKA (2010)* je Pestoffova teorie považována za jednu z nejpropracovanějších a nejúspěšnějších teorií v rozdělení národního hospodářství vůbec. Pestoff rozděluje národní hospodářství do čtyř sektorů, a to na základě tří kritérií:

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný,
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální.

Jeho čtyř sektorový trojúhelníkový model národního hospodářství (NH) obsahuje (*Obr. 2.1*):

- ziskový soukromý sektor (cílovou funkcí je zisk),
- neziskový veřejný sektor (cílovou funkcí je poskytování veřejné služby, je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou).
- neziskový soukromý sektor (cílovou funkcí není zisk, ale přímý užitek, je financován ze soukromých i veřejných financí),
- neziskový sektor domácností (má v rámci NH významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktů).

Soukromý neziskový sektor je také nazýván jako třetí sektor (první sektor je sektor ziskový - tržní a druhý sektor je sektor veřejný – netržní). Hranice mezi sektory jsou velmi neurčité, jednotlivé sektory se navzájem ovlivňují a prolínají. Jedině soukromý neziskový sektor je definován zároveň třemi kritérii, pro všechny ostatní sektory stačí splnění pouze jednoho kritéria. Pestoff také upozorňuje na možnost vzniku nového typu organizace tzv. hybridní v oblasti mezi státem a třetím sektorem. Princip spočívá v tom, že stát předá poskytování určitých služeb neziskovým organizacím.

Obr. 2.1: Členění národního hospodářství podle Pestoffa



Zdroj: REKTOŘÍK (2010)

3 Pojetí konkurenceschopnosti u neziskové organizace

Jak již bylo napsáno v úvodu, tak konkurenceschopnost NNO je chápána podle toho jaká je její dlouhodobá stabilita na trhu, schopnost financování svých projektů a aktivit, jaká je její hodnota pro zákazníka a jaká je její budoucí perspektiva. K měření výkonnosti obou NNO je použito několik metod, které jsou nejdříve teoreticky popsány a posléze prakticky aplikovány na obě vybrané NNO.

Obecně je za konkurenceschopnost považována za schopnost prosadit se v určitém oboru, odvětví, na určitém trhu ve srovnání s ostatními, disponovat určitou konkurenční výhodou a dosahovat úspěchy. Konkurenční výhoda je právě ten rozhodující faktor, který má významný vliv na její konkurenceschopnost. Za konkurenční výhodu je možné považovat, např.:

- vlastnictví majetku, technologií nebo jiných zdrojů (např. přírodních),
- různé dílčí výhody – schopnost a lidí, vzdělanost lidí, potenciál managementu, jedinečnost nabízené služby, schopnost odlišení se, kreativita apod.

Dle Mikoláše (2011) představuje konkurence soupeření či soutěžení. Konkurent, aby mohl vstoupit do konkurenčního vtahu, tak musí splňovat alespoň dva předpoklady:

- být konkurenceschopný, tj. mít určitou konkurenční výhodu a disponovat konkurenčním potenciálem a
- mít konkurenční zájem, tj. chtít vstoupit do konkurence.

Konkurenceschopná organizace či podnik není ta, která se neustále zlepšuje, ale ta, která dokáže být lepší než ostatní, dokáže předvídat budoucí vývoj, reagovat na změny ve společnosti a plně využívat svůj potenciál k získání konkurenční výhody.

3.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

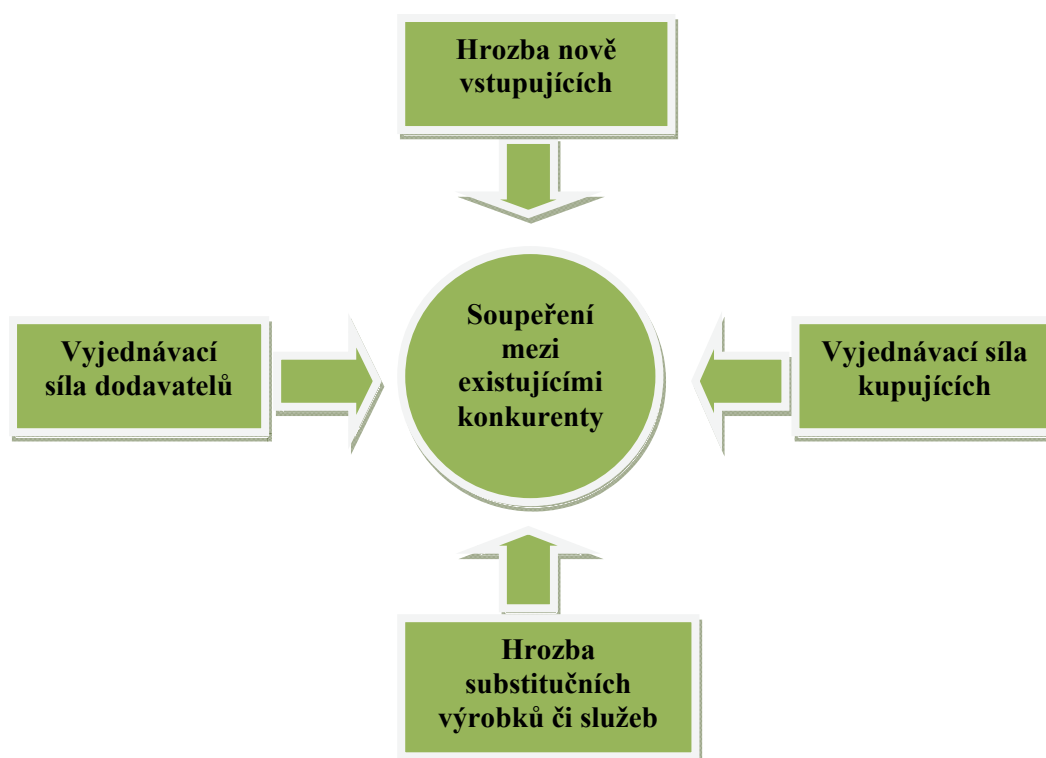
Dle Magretty (2012) je hlavní myšlenkou Porterovi teorie konkurenčních sil vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí a usilovat o konkurenční odlišení se. Místo toho, aby se firmy snažily být nejlepší, měly by se snažit být jedineční. Konkurenci je možné chápat jako správný způsob myšlení a snaha trumfnout druhé není strategií. Michael Porter definoval 5 konkurenčních sil (*Obr. 3.1*), které přímo ovlivňují podnikání v daném odvětví, a to:

- konkurenční soupeření mezi existujícími konkurenty,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba nových substitutů,
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů.

První tři faktory bezprostředně ovlivňují konkurenci v daném odvětví. Zbývající dvě síly mají výrazný vliv na tvorbu ceny výrobků či služeb na daném trhu. Hlavním významem Porterovy konkurenční teorie je popsat vnější podmínky firmy, objasnit, co se děje v odvětví, čemu by se měla věnovat pozornost a co je důležité z hlediska konkurenčního jednání. Vnější síly omezují nebo vytváření příležitosti pro firmu, a proto je jejich dokonalá znalost a neustálá aktualizace zjištěných poznatků pro firmu velmi důležitá.

Dle Magretty (2012) upozorňuje Porter, že cenová konkurence je tou nejničivější formou soupeření, protože čím více se soupeření opírá o cenu, tím více se soutěží o to být nejlepší a zapomíná se na to snažit se být jedinečný. V případě NNO je cenové soupeření takřka nepodstatné, i když ho nelze zcela vyloučit. NNO mají vlastně svým způsobem výhodu proti ziskovému sektoru a to v tom, že mohou vynaložit mnohem více energie a úsilí na to odlišit se od druhých a nejsou nuceni vše podřizovat pouze cenové hladině.

Obr. 3.1: Struktura odvětví: pět sil



Zdroj: MAGRETTA (2012)

Pramen: Michael E.Porter: „The Five Competitive Forces That Shape Strategy.“*Harvard Business Review*, 2008, s. 78-93. Copyright © by Harvard Business Publishing.

Každá z Porterových pěti sil má svůj přímý vztah k odvětví. Čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem a intenzitou působí na jednotlivé složky v odvětví, např. na cenu a rozsah nabízených služeb, cenu nakupovaných materiálů apod.

V případě NNO je potřebné zmínit se také o veřejnosti a s ním spojeným veřejným míněním, které můžeme chápat jako všechny členy společnosti, kteří se mohou z nějakého důvodu o činnost neziskové organizace zajímat a mohou ji podporovat a určitým způsobem ovlivňovat. Dle Bačuvčíka (2011) má veřejnost oproti komerčnímu sektoru ve vztahu k neziskovým organizacím silnou kontrolní roli a značný vliv na poskytnutí podpory a pomoci organizaci (formou dárcovství či dobrovolnické práce).

3.2 PEST analýza

PEST analýza je zkratkou pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Jedná se o analýzu okolí, které se zaměřuje na faktory, které působí v okolí organizace, které ho ovlivňují, nebo o kterých se předpokládá, že ji budou ovlivňovat v budoucnosti. Tato analýza tvoří součást strategického řízení organizace a slouží strategickému managementu pro důkladné analyzování makroprostředí, které obklopuje a ovlivňuje organizaci. Znalost makroprostředí je důležité proto, aby podnik mohl včas reagovat na změny a trendy ve společnosti a předvídal budoucí vývoj. Existuje celá řada variant této analýzy, kdy se přidávají další písmena a pro lepší výslovnost se mezi sebou přehazují, např. SLEPT analýza, kde je přidáno písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. V původní analýze je však toto již obsaženo v P pod politickým prostředím. Další variantou je přidání písmene E jako Environmental a vznik zkratky PESTEL nebo PESTLE. Známa je také zkratka STEP. V diplomové práci se však přidržíme původní analýzy PEST.

Jednotlivé faktory analýzy:

- politické – legislativa, pracovní právo, politická stabilita, daňová politika, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, antimonopolní zákony,
- ekonomické – vývoj HDP, úroková míra, kupní síla obyvatel, inflace, nezaměstnanost, investice, průměrné mzdy, hospodářské cykly, vývoj cen energií,
- sociální – životní styl, mobilita, úroveň vzdělání, demografický vývoj populace, životní hodnoty a postoje – přístup k práci a volnému času,
- technologické – výdaje na vývoj a výzkum, nové technologie, objevy a vynálezy, rychlost zastarávání.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nezákladnější nástroje strategického managementu, je to nástroj, který jednoduchým způsobem podává informaci o vnitřních i vnějších podmínkách organizace a hodnotí její současný stav a postavení mezi ostatními NNO. Vnitřní prostředí se

odráží v silných a slabých stránkách organizace a vnější prostředí je identifikováno pomocí možných příležitostí a hrozeb. Dle Šimkové (2012) pomáhá SWOT analýza zaměřit se na klíčové oblasti v každé organizaci. Její správné a reálné sestavení napomáhá organizaci využívat své silné stránky, odstraňovat slabé stránky, nebo je alespoň akceptovat a eliminovat, pokud odstranit nejdou. Dále pomáhá aktivně vyhledat a využít příležitosti a rozpoznat hrozby svého okolí.

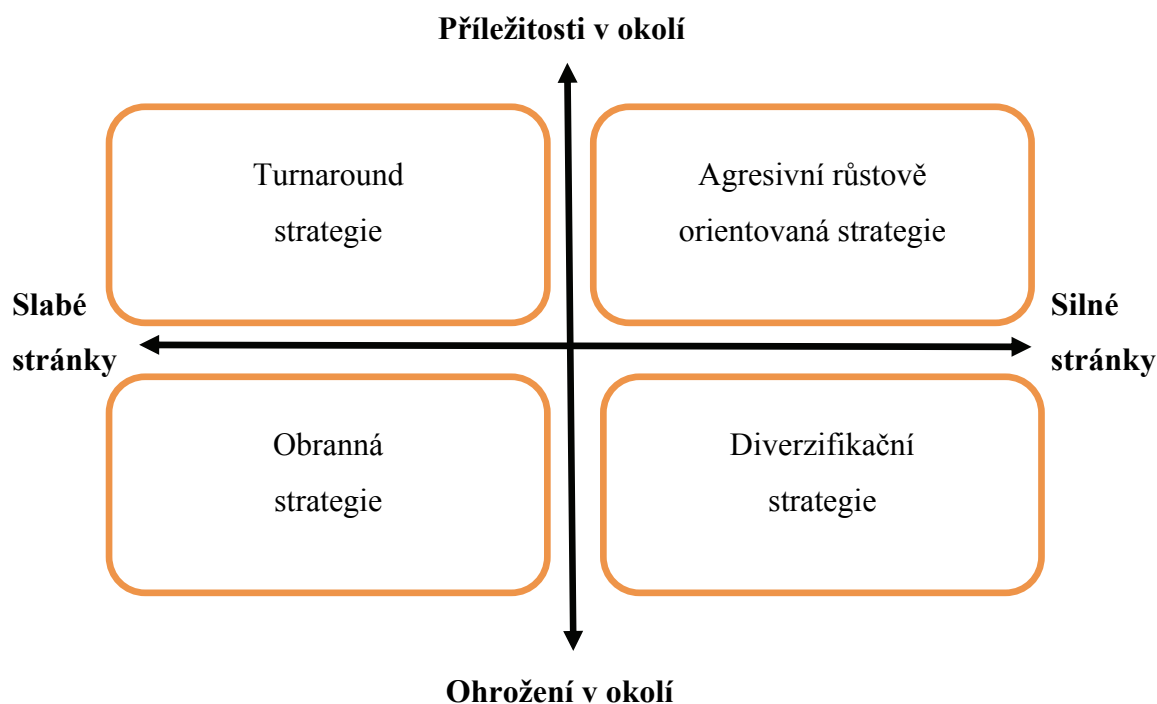
- Strengths (silné stránky) – jsou konkurenční výhodou, mají podobu personálních, manažerských schopností, kvality nabízených produktů, image organizace apod.
- Weaknesses (slabé stránky) – jsou konkurenční nevýhodou, může to být např. nedostatek finančních prostředků, nedostatek kvalifikovaného personálu apod.
- Opportunities (příležitosti) – jsou tvořeny příznivou situací v okolí organizace, např. dobrá ekonomická situace v dané zemi, nalezené nových zákazníků apod.
- Threats (ohrožení) – znamená určité riziko dané z vnějšího prostředí, např. silná konkurence v oboru, nepříznivé legislativní změny a další.

SWOT analýza je základem pro stanovení a optimalizaci strategie organizace (Obr. 3.2) a nabízí tyto strategické možnosti:

- MAX-MAX strategie – maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí – jedná se o strategii, která je růstově až agresivně orientovaná, představuje ofenzivní přístup z pozice síly,
- MIN-MAX strategie – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí, v této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je působením silných stránek v příležitosti, výsledkem je diverzifikační strategie,
- MAX-MIN strategie – maximalizace silných stránek a minimalizace ohrožení, v této situaci má organizace mnohé příležitosti, ale čelí velkému množství slabých stránek, nutná je proto eliminace slabých stránek a větší využití příležitostí, jedná se o strategii turnaround,
- MIN-MIN strategie – minimalizace slabých stránek a minimalizace ohrožení, jedná se o nejméně příznivý kvadrant, který ukazuje organizaci v situaci, kdy u ní převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů, je nutné se

orientovat především na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik, jedná se o strategii obrannou a defenzivní.

Obr. 3.2: Diagram analýzy SWOT



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ (2006)

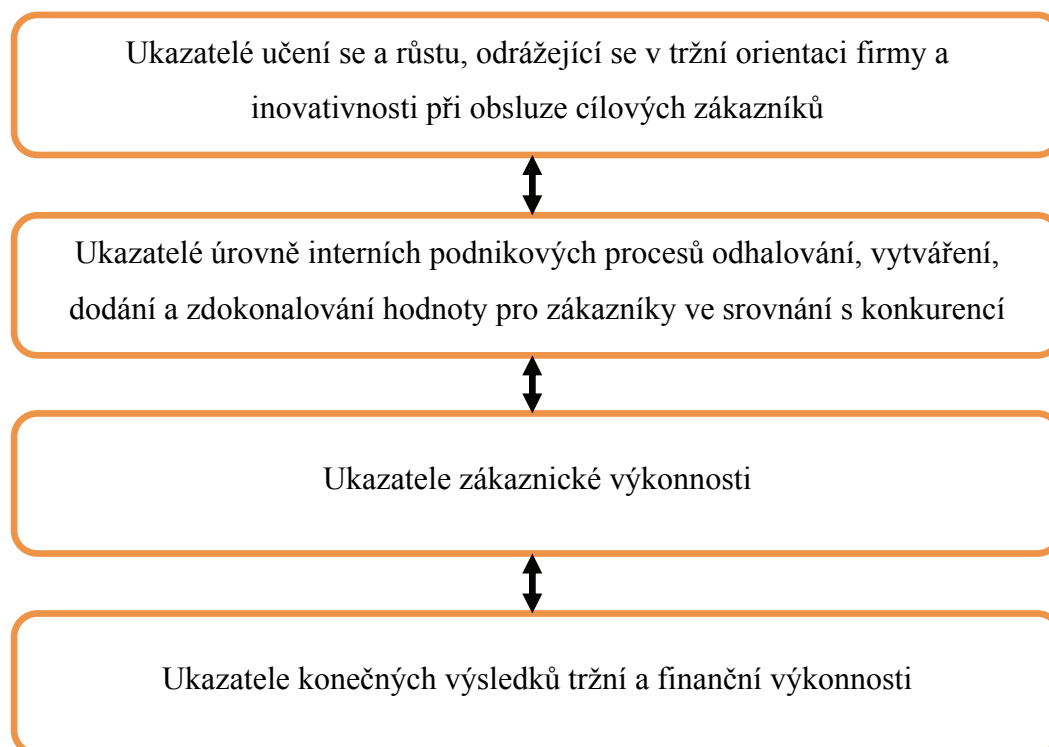
3.4 *Balanced Scorecard*

Metoda Balanced Scorecard (BSC) je souborem nástrojů, které slouží k celkovému měření výkonnosti podniku. Metodu definoval Robert S. Kaplan a David P. Norton. K určení šancí budoucího růstu organizace je *dle Lošťákové (2009)* nutné sledovat vedle vnitřních finančních ukazatelů i celou řadu nefinančních ukazatelů výkonnosti. Je třeba vytvořit vyvážený strategický systém měření a hodnocení výkonnosti na základě principů BSC. Metoda musí vycházet z vize a strategie organizace. Výkonnost se měří ze čtyř perspektiv:

- finanční (zisk, ziskovost, cash flow apod.), v případě NNO jsou hodnoceny ukazatele: finanční zdroje a jejich struktura, hospodářský výsledek organizace za poslední 3 roky, aktivita apod.
- zákaznické (počet zákazníků a jejich vývoj za poslední 3 roky, spokojenost zákazníků, vytvářená hodnota pro zákazníka), potřebná data jsou získávána pravidelným dotazníkovým šetřením,
- interní podnikové procesy (nové služby a dlouhodobá stabilita nabízených služeb),
- učení se a růst (pravidelná školení zaměstnanců, počet školení, nová zařízení).

Mezi jednotlivými perspektivami výkonnosti podniku je velmi úzký vztah (*Obr. 3.3*). Hodnocení výkonnosti podniku na základě principů BSC je proto třeba vytvářet jako ucelený systém, kde každá jednotlivá perspektiva je ovlivňována perspektivami ostatními a celková výkonnost podniku potom závisí na vzájemném souladu a návaznosti jednotlivých perspektiv.

Obr. 3.3: Struktura systému ukazatelů výkonnosti podniku



Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ (2009)

BSC zdůrazňuje nutnost investovat do budoucnosti, a to především z důvodu dlouhodobého růstu a dosahování cílů. Investování je nutné nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nová zařízení a vybavení, ale i investování do zaměstnanců, systémů a procesů. Je třeba investovat do vzdělání zaměstnanců, motivovat je, delegovat pravomoci, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procesy. Organizace musí správně vybrat potřebné ukazatele, které chce sledovat a způsob jejich získávání, třídění a vyhodnocování. Teprve správně vybrané a vyhodnocené ukazatele mohou organizaci poskytnout objektivní informace o její výkonnosti. Primárním cílem tohoto sledování je udržení a zlepšování pozice organizace na trhu.

3.5 Benchmarking

Benchmarking není normovanou metodou, a tak je možné v praxi se setkat s rozdílnými definicemi tohoto pojmu. *Nenadál (2011)* uvádí jako první definici, že benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnosti. Druhá definice říká, že benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti. Další zmíněnou definicí je zmínka ze Slovníku controllingu, že benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví.

Typy benchmarkingu

Dle Nenadála (2011) se v závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingového zkoumání rozlišuje (*Obr. 3.4.*):

- benchmarking výkonový
- benchmarking funkcionální
- benchmarking procesní

Benchmarking výkonový je zaměřen na přímé měření různých výkonových parametrů, např. na výkon pracovníka, výkon montážní linky nebo na výkonnost celé organizace. Je uplatňován mezi různými výrobci stejných produktů nebo poskytovateli obdobných služeb a organizace takto mohou porovnat svou relativní výkonnost. Výsledkem výkonového benchmarkingu je možnost srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti organizace.

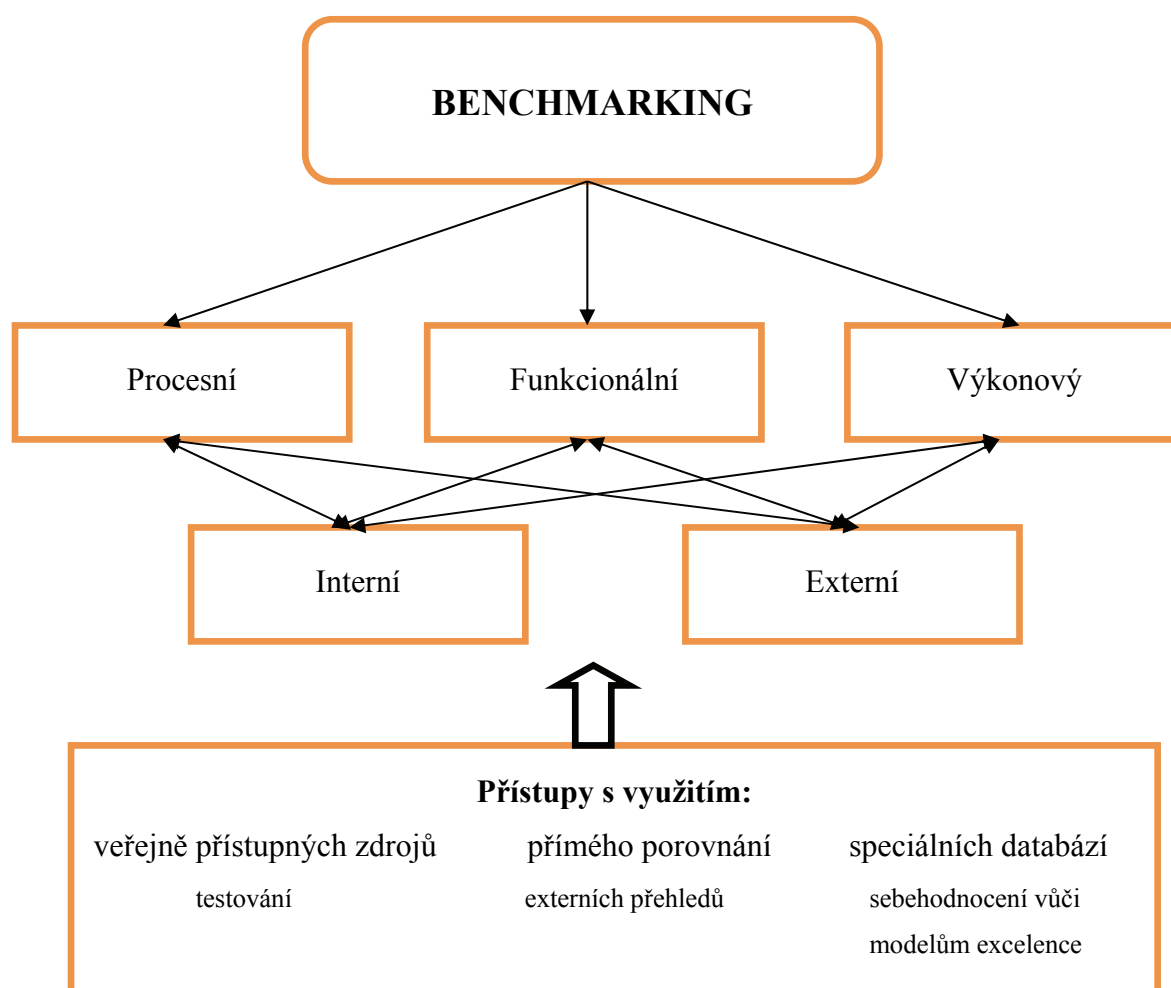
Benchmarking funkcionální je orientován na porovnání několika nebo jen jediné funkce organizace. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a u organizací neziskového sektoru. Jako příklad je možné uvést situaci, kde se jedna NNO rozhodla zlepšit zázemí pro rodiče a děti v nabízené službě miniškoly (pro děti předškolního věku) a může se nechat inspirovat od partnera, který má s tímto druhem poskytované služby větší zkušenosti.

Benchmarking procesní se zaměřuje na porovnání a měření konkrétního procesu v organizaci. Orientuje se na měření a porovnávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo nehmotné vstupy na výstupy za použití zdrojů a v určitých podmínkách. Procesní benchmarking může být použit vůči jakékoliv jiné vhodné organizaci a vůbec se nemusí jednat o konkurenta. Příkladem porovnávacích procesů může být např. rozsah a kvalita servisu, způsob interní komunikace, elektronická evidence záznamů atd.

V organizacích se lze však také často setkat a překážkami a omezeními využití benchmarkingu v praxi. Je to nezájem manažerů a to i na vrcholových pozicích, kdy se často setkáváme s absolutním nedostatkem pokory a pocitem vlastní jedinečnosti a tedy nepotřebnosti srovnávat se s jinými. Dalšími překážkami využití benchmarkingu jsou nedostatečná firemní kultura a striktně direktivní řízení, ignorování zásad učící se organizace, momentální omezení kapacit a nutnost soustředit se na jinou práci než je benchmarking. Značně obtížné je také vyhledání vhodného partnera pro konkrétní benchmarkingový projekt. Přesto je nutné zdůraznit, že po překonání překážek, správného naplánování, realizaci a analyzování zjištěných poznatků, může být benchmarking pro organizace spolehlivým nástrojem jeho řízení dalšího vývoje.

V diplomové práci je metoda benchmarkingu použita pro porovnání vybraných ukazatelů získaných z BSC dvou NNO. Výstupem je identifikace oblastí určených k vlastnímu zlepšování.

Obr. 3.4: Typy a přístupy benchmarkingu



Zdroj: Nenadál (2011)

4 Analýza konkurenceschopnosti neziskové organizace

Jak již bylo řečeno výše, cílem diplomové práce je zanalyzovat a vyhodnotit konkurenceschopnost dvou NNO, a to s přihlédnutím k dlouhodobé udržitelnosti jednotlivých organizací na trhu, jejich jedinečnosti a schopnosti odlišit se a využít svou konkurenční výhodu.

4.1 *Rodinné a komunitní centrum Chaloupka*

Rodinné a komunitní centrum Chaloupka (dále jen RKC Chaloupka) bylo založeno v roce 2004 v Ostravě a jejím hlavním cílem je posilování hodnot rodiny, mateřské i otcovské role v rodině, podpora právní ochrany rodiny a mateřství, posilování rovných příležitostí pro všechny, podpora multikulturního prostředí, podpora zdravého životního stylu a sociální práce. Jeho původní název byl Rodičovské centrum Chaloupka. Současné sídlo RKC Chaloupka je Repinova 19, Moravská Ostrava a Přívoz v prostorách nově zrekonstruované mateřské školy.

V současnosti je v organizaci zaměstnáno 9 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, 42 zaměstnanců na základě uzavřené dohody o provedení práce a celá řada dobrovolníků.

RKC Chaloupka vykonává v rámci své hlavní činnosti organizování cvičení pro těhotné, cvičení dětí a kojenců, Montessori pedagogika, vzdělávací kurzy, poradenskou činnost v oblasti personální, mzdové, finanční, psychologické, dále hlídání dětí, výtvarné kroužky pro děti, vstupy do dětské herny, miniškolka, mnoho volnočasových aktivit pro rodiče a děti a sociální práci pro náhradní pěstounské rodiny. Významnou činností je také pořádání jazykových kurzů angličtiny a pro cizince pořádání kurzů češtiny. RKC Chaloupka se zaměřuje na vytvoření zázemí pro přátelské setkávání členů komunit z různých zemí, např. Vietnamu, Nového Zélandu, Indie apod. Za vedlejší činnost (tzn. ekonomickou) RKC Chaloupka je možné považovat prodej drobného zboží a nájem prostor, vybavení a zařízení jiným subjektům.

Centrum pravidelně sleduje vývoj svých činností po jednotlivých aktivitách a vyhodnocuje potřebnost těchto aktivit a zájem o ně.

RKC Chaloupka se snaží působit přátelsky ke svým klientům a na svých webových stránkách se prezentuje sloganem: Domů do Chaloupky.

Obr. 4.1: Logo Rodinného a komunitního centra Chaloupka



Zdroj: <http://rcchaloupka.cz/>

4.2 Centrum mladé rodiny Bobeš

Centrum mladé rodiny Bobeš (dále jen CMR Bobeš) bylo založeno v roce 1999 v Bohumíně, svou činnost tedy provozuje již více než 15 let. Jedná se stejně jako u RKC Chaloupky o rodinné centrum otevřené všem rodinám, které vychovávají a starají se o děti. Poskytuje kvalitní zázemí rodinám, organizuje společné aktivity, kroužky pro děti, poskytuje informace, poradenskou činnost v oblasti sociální, pracovní – právní, psychologické, pomáhá rodičům řešit partnerské problémy, jak skloubit zaměstnání s rodinou, jak zvládat výchovu i vzdělání dětí a mnoho dalšího. Velmi oblíbenou aktivitou v CMR Bobeš je plavání kojenců, cvičení dětí a rodičů a cvičení těhotných.

V současnosti je v CMR Bobeš zaměstnáno 7 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 21 zaměstnanců na základě dohody o provedení práce a několik dobrovolníků.

CMR Bobeš má kvalitně zpracované webové stránky, kde se prezentuje jako ostrůvek pohody a přátelství. Sídlo CMR Bobeš je v prostorách nově zrekonstruované budovy Nerudova 1156 Bohumín. CMR Bohumín má velmi kvalitně a moderně vybavené prostory a zařízenou hernu pro děti.

Organizace provádí vždy v průběhu měsíce října rozsáhlé dotazníkové šetření, které vyhodnocuje, analyzuje a jeho závěry využívá pro plánování svých činností a aktivit dalšího období.

Obr. 4.2: Logo Centra mladé rodiny Bobeš



Zdroj: <http://www.bobescentrum.cz/new/>

4.3 Společní ukazatelé

Obě NNO mají spoustu společných ukazatelů. Mají společné poslání, kterým je posilování rodinných hodnot, mezigeneračních vztahů, zkvalitnění partnerského i rodinného života. Mají stejnou cílovou skupinu, a to děti do 18 let, rodiče nebo jiné osoby pečující o děti, prarodiče, rodiny, osoby v krizových a tíživých situacích, osoby se zdravotním postižením, pěstouni a žadatelé o pěstounskou péči.

Hlavní činnosti obou NNO jsou obdobné, ale přesto ne zcela totožné. Obě NNO od roku 2013 získaly pověření k výkonu sociálně právní ochrany dětí pro uzavírání dohod o výkonu pěstounské péče dle zákona č. 359/1999 Sb. § 47b. V organizační struktuře bylo proto vytvořeno nové oddělení pro náhradní rodiny. I když sociální práce s pěstounskými rodinami nyní tvoří značný díl činnosti obou organizací, není tato činnost v práci analyzována.

Diplomová práce je zaměřena výhradně na činnosti, na základě kterých jsou obě společnosti založeny, a to převážně na volnočasové aktivity.

Obě NNO se snaží budovat si značku, která bude zárukou kvality, serióznosti a spolehlivosti. Jejich cílem je zvládat uspokojovat očekávání klientů a tím získat konkurenční výhodu proti ostatním NNO.

4.4 Rozbor vnějšího a vnitřního prostředí

Kapitola podrobněji analyzuje mikroprostředí a makroprostředí obou NNO pomocí Porterovy analýzy a PEST analýzy. Obě analýzy jsou významným strategickým nástrojem řízení firmy. SWOT analýza poté shrnuje vnitřní prostředí organizací v podobě silných a slabých stránek a vnější prostředí pomocí příležitostí a hrozeb.

4.4.1 Analýza mikroprostředí – Porterova analýza

Pro analýzu mikroprostředí, tj. nejbližšího prostředí a okolí firmy, byla použita Porterova analýza. I NNO existují a vykonávají svou činnost v konkurenčním prostředí a proto je pro ně důležité své konkurenty dobře poznat, předvídat jejich vývoj a vstup konkurence nové, eliminovat ohrožení substitučními službami, které jsou velmi podobné jako služby jimi poskytované, znát vyjednávací sílu svých dodavatelů a zákazníků, umět s nimi pracovat a snižovat tak riziko, které jim toto prostředí přináší.

Konkurenční soupeření mezi existujícími konkurenty

Na trhu volnočasových aktivit působí řada konkurentů v Ostravě i Bohumíně, které jsou v bezprostřední blízkosti obou organizací. Je to hlavně cena za poskytované služby a mnohaletá zkušenost, která dává oběma organizacím určitou konkurenční výhodu. Nevýhodou se naopak jeví horší dostupnost ke klientovi.

Konkurenčními organizacemi v blízkosti RKC Chaloupka jsou zejména Waldorfská základní škola a mateřská škola Ostrava se sídlem Na Mlýnici 611/36 Ostrava, Základní a

mateřská škola se sídlem Ostrčilova 2557/1 Ostrava a Jazyková škola HELLO se sídlem Novinářská 1254/7, Ostrava. Mateřské centrum podobného zaměření se v blízkosti RKC Chaloupka nevyskytuje, nebo nemá dostatečně dlouhou tradici či odpovídající zázemí. Za nejbližší možné konkurenční mateřské centrum je možné označit Rodinné centrum Kaštánek se sídlem Ukrajinská 1533/13 v Ostravě – Porubě, Mateřské centrum Krteček v Ostravě Porubě se sídlem Ivana Sekaniny 1804/15 v Ostravě - Porubě nebo Rodinné centrum Ostrava Hrabůvka se sídlem Klegova 771/19 v Ostravě Hrabůvce. Umístění RKC Chaloupka v obvodě Ostrava – Moravská Ostrava a Přívoz lze proto považovat za výhodné. Existuje však další velké množství konkurentů, kteří mohou RKC Chaloupka ohrozit (např. dětské koutky v supermarketech).

Konkurenčními organizacemi v blízkosti CMR Bobeš jsou například Mateřská škola, základní a střední škola Slezská diakonie se sídlem Nerudova 1041 Bohumín a Rodinné centrum Slůně se sídlem Nerudova 1040 Bohumín, které se obě nacházejí v bezprostřední blízkosti CMR Bobeš. Obě však nabízejí služby nižšího rozsahu než CMR Bobeš.

Celkově je možné zhodnotit, že konkurence RKC Chaloupka je mnohem vyšší a existuje v mnohem vyšším měřítku než v případě CMR Bobeš. Lokální umístění CMR Bobeš v menším městě je možné označit za konkurenční výhodu než v případě RKC Chaloupky v Ostravě, kde je konkurence mnohem vyšší a dostupnost jednotlivých konkurentů je také snadnější.

Hrozba nově vstupujících – nová konkurence

Hrozba vstupu nové konkurence na trh je pro každou organizaci velkou hrozbou. U NNO není příliš pravděpodobné, že nová konkurence bude své služby nabízet za nižší ceny, z důvodu, že činnost NNO je z velké části dotována z různých dotací, darů či jiného sponzoringu a tím jsou její služby poskytovány klientům za velmi nízkou cenu nebo i zcela zdarma. Hrozbou můžeme označit to, že nová konkurence začne nabízet zcela novou službu, nebo kvalitněji provedenou službu, nebo bude disponovat modernějším vybavením a tím může způsobit odliv stávajících klientů NNO. Jako v každém odvětví, tak i u NNO existují různé bariéry vstupu do odvětví. Založení NNO musí předcházet vypracování stanov vycházející z předem stanovených cílů, vizí a poslání organizace a musí odpovídat novým

ustanovením občanského zákoníku. Organizace musí mít dostatečný počet členů a zvolený statutární orgán. Založení organizace končí zápisem do spolkového rejstříku vedeného u příslušného soudu. Další bariérou může být nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nové vybavení, prostory potřebné pro poskytování služby apod. Hrozbou pro obě mateřská centra může být konkurence v podobě základních a mateřských škol v okolí organizace, nebo i nově vznikající zaměstnanecké mateřské školky, které v poslední době zaznamenaly velkou oblibu. Rodiče dětí potom raději využívají prostředí, které je jim bližší, a to z hlediska dostupnosti i úspory času. Další podstatnou hrozbou mohou být také umělecké školy, které poskytují výtvarné služby, různá cvičení i širokou nabídku kroužků, také jazykové školy s nabídkou jazykových kurzů pro rodiče i děti nebo i zdravotnická zařízení, které poskytují cvičení a kurzy pro těhotné a plavání kojenců.

Hrozba nových substitutů

Na trhu se vyskytují také substituty, tzn. v případě NNO služby, které mohou jiným způsobem uspokojit tutéž potřebu, kterou svou činností již nyní uspokojují obě rodinná centra. Substitutem mohou být nové alternativní vzdělávací programy a výukové směry ve výchově dětí a mládeže, nové směry v jazykových kurzech nebo i další nové a moderní volnočasové aktivity. Organizace proto musí sledovat aktuální trendy a přizpůsobovat jim svoji nabídku. K tomu jim slouží pravidelné roční dotazníkové šetření, které provádí mezi svými klienty. Prioritním cílem je nejen udržet si stávající klienty, ale také získat klienty nové.

Vyjednávací síla kupujících

Organizace segmentují své klienty na děti do tří let, děti předškolního věku, děti mladšího školního věku, mládež do 18 let, rodiče, prarodiče a seniory. Pro každou skupinu klientů jsou určeny odlišné nabídky aktivit, které jsou již popsány v kapitole 4.1 a 4.2. Někteří zákazníci upřednostňují výuku jazykových kurzů v jazykové škole, výuku výtvarné výchovy v umělecké škole nebo cvičení těhotných ve zdravotnických zařízeních, jiní se naopak zase rádi setkávají s jinými rodiči na rodičovské dovolené při různých aktivitách a proto raději vyhledávají tyto činnosti v rodinných centrech. Zákazník nemusí být vázán jen na jednoho poskytovatele služeb, a tak disponuje velkou vyjednávací silou. Důležitým faktorem je proto

nabídnout klientovi právě to, co potřebuje. Někteří preferují co nejnižší cenu, jiní zase co nejvyšší kvalitu. Proto někteří klienti budou mít značný vliv na výši ceny a budou ji tlačit dolů a jiní budou zase vyžadovat, aby služba měla co nejvyšší hodnotu, a budou její kvalitu tlačit nahoru. Zájem a preference klientů organizace zjišťují pravidelným ročním dotazníkovým šetřením.

Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele s nejvyšší vyjednávací silou jsou považováni majitelé prostor, které tyto pronajímají oběma centrům. Organizace jsou na nich z pohledu ceny i poskytnutého nájmu zcela závislé. V případě RKC Chaloupky se jedná o Mateřskou školu se sídlem Repinova 19 v Ostravě a v případě CMR Bobeš je to Městský úřad Bohumín. Obě organizace jsou závislé na poskytnutých dotacích a darech a jakékoliv zvýšení ceny má značný vliv na vyrovnaný rozpočet. Vyjednávací síla těchto dvou dodavatelů je značná a představuje pro obě centra hrozbu. Hrozba souvisí nejen s finanční stránkou, ale i s přímou závislostí na pronajatých prostorách, kdy jejich nahrazení by bylo značně obtížné, zdlouhavé a nákladné. U ostatních dodavatelů není již toto riziko příliš vysoké, takřka nulové, protože zde neexistuje přímá závislost jen na jednom dodavateli a materiál i služby jsou odebírány od různých drobných dodavatelů, které lze velmi jednoduše změnit a nahradit dodavatelem jiným.

4.4.2 Analýza makroprostředí – PEST analýza

Širší prostředí podniku představuje celkový politický, ekonomická, sociální a technologický rámec, v němž se organizace pohybuje a který na ni působí. I když tyto vlivy není organizace přímo schopna ovlivnit a jsou mimo její aktivní vliv, musí o nich vědět a umět se s nimi vyrovnat. Vlivy, jako je demografický pohyb populace, ekonomická a politická stabilita, technologické inovace a další, mají zásadní vliv na efektivnost organizace a její úspěšnost. Organizace by si měla připravit různé alternativy vnějších vlivů, možnosti řešení a tím ovlivnit směr svého vývoje.

Politické faktory

Stabilita politického prostředí má vliv na stabilitu v legislativě, tzn. na podnikání, zaměstnávání osob, ekologickou legislativu apod. V současné době se politická situace v ČR zdá být poměrně stabilní. Dle průzkumů agentury STEM (*Zdroj: Parlamentní listy*) je spokojenost našich občanů se současnou politickou situací nejvyšší za posledních osm let. Podíl lidí, kteří jsou spokojeni se současnou politickou situací, je 36 % a dvě pětiny občanů si myslí, že se naše společnost ubírá správným směrem.

Od roku 2004 je ČR členem Evropské unie, která ve velké míře podporuje i sociální oblasti, proto se pro NNO otevírá možnost čerpat finanční prostředky z fondů EU a realizovat tak konkrétní projekty spojené se svou činností.

Od 1. 1. 2014 došlo k podstatným změnám v legislativě, které mají dopad na celý nestátní neziskový sektor. Byl zrušen zákon o sdružování a občanská sdružení jsou od 1. 1. 2014 podřízena režimu nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Všechna občanská sdružení byla transformována na spolky, pokud se sama nerozhodla stát se ústavem nebo sociálním družstvem. V případě RKC Chaloupka i CMR Bobeš jsou obě původně občanská sdružení nyní spolky. Nový občanský zákoník stanoví lhůtu pro přizpůsobení se nové právní úpravě, povinnost doplnit do spolkového rejstříku, který je ve správě soudů, doplnit všechny povinné údaje (např. statutární orgán, způsob jednání za právnickou osobu, den vzniku a zániku funkce atd.) Tyto údaje musí všechny spolky doplnit nejpozději do 1. 1. 2017. Jsou povinny vypracovat nové stanovy, a to tak, aby byly v souladu se všemi ustanoveními nového občanského zákoníku. Změna legislativy přináší všem NNO mnoho nových povinností a administrativy, ale také se stávají transparentnější a v mnohém jim je nový občanský zákoník ku prospěchu. Celkově lze zhodnotit, že nová právní úprava je pro ně výrazně výhodnější než zastaralý zákon o sdružování.

Ekonomické faktory

RKC Chaloupka i CMR Bobeš jsou do značné míry ovlivněny ekonomickými faktory. Po překonání světové ekonomické krize je nyní situace stabilnější a optimističtější. Makroekonomické ukazatele ovlivňují chod obou organizací ať je to cena pracovní síly, otázky daní (DPPO, DPH), stabilita měny, úrokové sazby, vliv má i makroekonomický ukazatel HPD.

V případě NNO vzniká zajímavý paradox, že špatná hospodářská situace státu vyvolá nárůst klientů neziskových organizací poskytující sociální služby, protože právě pro ekonomicky slabé vrstvy (senioři, mladí lidé, zdravotně postižení apod.) jsou jejich služby určeny. Zároveň však donátoři, nadace i stát nemají dostatek financí, které mohou uvolnit pro potřeby neziskových projektů. O sociální služby sice roste zájem, ale o jiné činnosti (např. vzdělávání, kurzy apod.) naopak zase zájem klesá. Proto i v případě NNO je žádoucí ekonomický růst a stabilita. Vybrané makroekonomické ukazatele zobrazuje *Tab. 4.1*.

Tab. 4.1: Vybrané aktuální makroekonomické údaje ČR

Průměrná roční inflace v roce 2015	0,3%
Meziroční růst HDP ve 4. čtvrtletí roku 2015	růst o 4,0%
Průměrná hrubá mzda ve 4. čtvrtletí 2015 v ČR	28 152 Kč
Průměrná hrubá mzda ve 4. čtvrtletí 2015 v MSK	24 208 Kč
Meziroční růst reálné mzdy	3,8%
Meziroční růst nominální mzdy	3,9%
Nezaměstnanost v ČR k 31. 3. 2016	6,1%
Nezaměstnanost v MSK k 31. 3. 2016	8,30%

Zdroj: ČSÚ

Důležitým ekonomickým faktorem u NNO je také způsob konstrukce základu daně a definice předmětu daně z příjmu v § 18a ZDP. Neziskové organizace, nyní veřejně prospěšní

poplatníci se dělí na ty, které mají tzv. úzký či široký základ daně. Široký základ daně znamená, že se zdaňují veškeré příjmy s výjimkou příjmu z investičních dotací (platí pro veřejné vysoké školy, veřejně výzkumné instituce, poskytovatele zdravotních služeb, obecně prospěšné společnosti a ústavy) a úzký základ daně znamená, že se zdaňují jen některé příjmy, např. příjmy z reklam, nájemného, úroků, ziskové hlavní činnosti apod. Pro spolky platí úzký základ daně. ZDP také přesně definuje, které příjmy jsou od daně osvobozené a jak si může NNO snížit svůj základ daně. Tohle všechno jsou důležité ekonomické faktory, které mají značný vliv na hospodaření organizací.

Sociální faktory

Pro obě organizace je důležité zjištění struktury obyvatelstva v Moravskoslezském kraji a předvídání jejího budoucího vývoje. Je proto nutné sledovat demografické ukazatele, a to z pohledu celkového počtu a rozložení obyvatel i věkového složení. Podstatné je sledování trendů životního stylu obyvatelstva.

Nejnovější data dle ČSÚ udávají, že Česká republika měla k 31. prosinci 2015 celkem 10 553 843 obyvatel, z toho v Moravskoslezském kraji žilo 1 213 311. Ve srovnání s koncem roku 2014, kdy žilo v Moravskoslezském kraji 1 217 676 obyvatel, je to meziroční pokles o přibližně 0,36 %. Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji za období 2011 – 2015 dle ČSÚ je uveden v Tab. 4.2.

Tab. 4.2. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji v období 2011 – 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel celkem (k 31.12.)	1 230 613	1 226 602	1 221 832	1 217 676	1 213 311
Muži	602 108	600 480	598 291	596 390	594 412
Ženy	628 505	626 122	623 561	621 286	618 899

Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Z uvedeného přehledu v *Tab. 4.2* je patrné, že od roku 2011 dochází k pozvolnému, ale setrvalému snižování počtu obyvatelstva. Počet obyvatel Moravskoslezského kraje v roce 2015 klesl ve srovnání s rokem 2011 o přibližně 1,43 %.

Statutární město Ostrava mělo k 31. 12. 2014 celkem 294 200 obyvatel. Věkovou strukturu s počtem obyvatel a průměrným věkem zobrazuje *Tab. 4.3*.

Tab. 4. 3. Věková struktura obyvatel Ostravy k 31. 12. 2014

Věková struktura obyvatel Ostravy	0 - 14	15 - 64	64 a více	Celkem	Průměrný věk
Muži	21 784	99 567	21 064	142 415	40,3
Ženy	20 778	98 563	32 444	151 785	43,7
celkem	42 562	198 130	53 508	294 200	42,1

Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Město Bohumín mělo k 31. 12. 2014 celkem 21 482 obyvatel. Věkovou strukturu s počtem obyvatel zobrazuje *Tab. 4.4*.

Tab. 4. 4. Věková struktura obyvatel Bohumína k 31. 12. 2014

Věková struktura obyvatel Bohumína	0 - 14	15 - 64	64 a více	Celkem	Průměrný věk
Muži	1 621	7 517	1 429	10 567	39,9
Ženy	1 497	7 133	2 285	10 915	43,8
celkem	3 118	14 650	3 714	21 482	41,9

Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

V roce 2013 mělo statutární město Ostrava 295 653 obyvatel (*Tab. 4.5* v příloze diplomové práce) a město Bohumín 21 663 obyvatel (*Tab. 4.6* v příloze) to znamená, že v případě Ostravy došlo meziročně k poklesu o 0,49 % a Bohumína dokonce o 0,83 %. Co se týká věkové struktury obyvatelstva, tak ve sledovaných obdobích došlo v Ostravě k poklesu obyvatel v produktivním věku a naopak k nárůstu počtu dětí do 14 let (o 0,45%) a seniorů ve věku 64 let a více (o 2%). Procentuálně je tedy nárůst seniorů mnohem vyšší než dětí do 14 let. V Bohumíně došlo k poklesu obyvatel v dětském věku i produktivním věku a zvýšení došlo pouze ve skupině seniorů.

Pro bližší porovnání obou NNO byly vzhledem k velikosti použity také údaje o počtu obyvatelstva pouze v části Moravská Ostrava a Přívoz (*Tab. 4.7*)

Tab. 4.7: Věková struktura obyvatel Moravské Ostravy a Přívozu v letech 2013 a 2014

Věková struktura obyvatel Moravská Ostrava a Přívoz	< 15 let	> 15 let	Celkem
2013	5 299	32 621	37 920
2014	5 292	32 222	37 514

Zdroj: Statutární město Ostrava – oficiální portál

Také v části Moravská Ostrava a Přívoz počet obyvatel klesá, a to ve sledovaných obdobích meziročně o 1,07%.

Celkově je tedy patrné, že počet obyvatel v Moravskoslezském kraji klesá a zároveň roste jejich průměrný věk. Obě NNO jsou vystaveny stejnému riziku, kterým je stárnutí obyvatelstva. Pro dlouhodobou konkurenceschopnost bude nutné zaměřit se vedle stávající činnosti i na skupiny seniorů.

V době dokončení diplomové práce nebyly známy aktuálnější údaje o věkové struktuře obyvatelstva Ostravy a Bohumína. Z toho důvody byly použity data roku 2013 a 2014.

Technologické faktory

Práce s novými technologiemi v oblasti digitální komunikace jako jsou počítače vybavené moderními programy a internetové připojení jsou dnes již pro neziskové organizace nezbytností. Zapojení se do řady projektů v ČR i celé EU dnes vyžaduje dokonalou informační technologii. Nové technologie jsou nutností také pro zrychlení komunikace, zpětnou vazbu, získání potřebných informací nebo pro nabízená školení a kurzy pro klienty neziskových organizací.

4.4.3 SWOT analýza

Protože obě NNO mají stejné zaměření a působí ve stejném regionu, byly vyhodnoceny jejich silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby obdobně. Z každého okruhu bylo vybráno vždy pět nejdůležitějších zástupců (*Tab. 4.8*). V této fázi hodnocení jsou obě organizace totožné. Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je u obou stejný. Rozdíl je ale v síle vlivu jednotlivých ukazatelů na jejich činnost. Jednotlivé vnitřní a vnější vlivy byly proto bodově odhodnoceny a pro každou organizaci byla stanovena optimální strategie. Byla použita bodová stupnice od 1 do 5 takto:

- 1 – velmi malá
- 2 – malá
- 3 – střední
- 4 - velká
- 5 – velmi velká

Za velmi velký vliv je považováno značné ohrožení, značná příležitost, velmi silná stránka a velmi slabá stránka organizace. Obdobně je postupováno u celé bodové stupnice. Bodové hodnocení RKC Chaloupka je uvedeno v *Tab. 4.9* a CMR Bobeš v *Tab. 4.10*. V každé tabulce je vyznačena nejvyšší dosažená hodnota a převažující silné či slabé stránky a příležitosti či hrozby.

Tab. 4. 8. SWOT analýza NNO v Moravskoslezském kraji (RKC Chaloupka a CMR Bobeš)

Silné stránky – Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kvalitní pracovní tým s mnohaletou zkušeností 2. Elán a zaujetí zaměstnanců pro práci v organizaci 3. Pružnost, individuální a osobní přístup ke klientovi 4. Široká nabídka služeb zdarma nebo za symbolickou cenu 5. Velmi dobře a moderně vybavené centrum a zázemí 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Silná závislost na cizích zdrojích (dotace, dary) 2. Nižší finanční ohodnocení zaměstnanců než v ziskovém sektoru 3. Časové zaneprázdnění a jiné činnosti dobrovolníků 4. Nízké vyjednávací schopnosti a dovednosti 5. Cizí pronajaté prostory a s tím související velká závislost na jednom dodavateli
Příležitosti – Opportunities	Hrozby - Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Možnost využití finančních prostředků z dotací 2. Sociální politika EU, státu, krajů, obcí a podpora sociálních projektů 3. Státní příspěvek na výkon pěstounské péče na základě podepsaných dohod s pěstounskými rodinami 4. Daňové úlevy a výhody pro NNO dle ZDP 5. Transparentnější legislativa a jasnější pravidla dle nového občanského zákoníku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rostoucí průměrná mzda může zapříčinit odliv zaměstnanců z důvodu nízké mzdy v NNO 2. Nepředvídatelná změna legislativy 3. Nejisté financování z ESF a velké množství překážek 4. Finanční prostředky od největšího z donátorů (státní rozpočet) jsou značně nejisté 5. Stárnoucí obyvatelstvo MS kraje a jeho stěhování jinam

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.9 Bodové hodnocení ukazatelů SWOT analýzy RKC Chaloupka

RKC Chaloupka						Celkem
Číslo ukazatele	1	2	3	4	5	
Silné stránky	3	2	2	5	2	14
Slabé stránky	4	4	2	1	5	16
Příležitosti	5	5	5	5	4	24
Ohrožení	4	2	4	3	4	17

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.10: Bodové hodnocení ukazatelů SWOT analýzy CMR Bobeš

CMR Bobeš						Celkem
Číslo ukazatele	1	2	3	4	5	
Silné stránky	5	5	4	5	5	24
Slabé stránky	4	3	1	3	5	16
Příležitosti	4	3	5	5	3	20
Ohrožení	2	2	1	3	4	12

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že u RKC Chaloupka převažují příležitosti oproti hrozbám, ale také slabé stránky oproti silným, i když rozdíl není nijak výrazný. U CMR Bobeš převládají zcela výrazně příležitosti a silné stránky.

Doporučená strategie pro RKC Chaloupku je strategie turnaround, tzn. snažit se maximalizovat silné stránky, snižovat slabé stránky, minimalizovat ohrožení a využívat značné příležitosti, které se mu nabízejí. Současná situace převahy slabých stránek je způsobena stagnací organizace, kdy využívá svého dříve získaného postavení, ale nepřichází s žádnými inovačními nápady. Organizace by měla tento výsledek brát jako varování

Strategie CMR Bobeš je růstově orientovaná. Doporučuje se dále využívat svých silných stránek a příležitostí. CMR Bobeš je v současnosti dynamicky se rozvíjející organizace, realizující spoustu nových nápadů, nabízející klientům právě to, co požadují.

4.4.4 Měření výkonnosti podniku (Metoda Balance Score)

Metoda BSC je použita z důvodu zhodnocení a rozvoje efektivnosti obou organizací. Rozhodující je výběr klíčových ukazatelů pro jednotlivé čtyři základní perspektivy, které již byly popsány v kapitole 3.4 (tj. finanční, uživatelko – zákaznické, interní podnikové procesy, učení se a růst). Perspektivy jsou přizpůsobeny a upraveny specifickým podmínkám NNO. Výběr jednotlivých ukazatelů je proveden tak, aby poskytl objektivní informace potřebné k měření výkonnosti obou NNO a k jejich reálnému posouzení.

Finanční perspektiva je zachována a zaměřuje se na finanční ukazatele, finanční zdroje a jejich strukturu.

Vybraní ukazatelé finanční perspektivy:

- hospodářský výsledek (rozdíl mezi náklady a výnosy),
- struktura finančních prostředků (struktura darů, dotací rozdělených na dotace ze státního rozpočtu, z nadací a fondů, územních a samosprávních celků a příjmy z vlastní činnosti),
- provozní náklady na jednoho uživatele (výdajová složka přepočtená na jednoho uživatele služby),
- mzdy (podíl osobních nákladů na celkových ročních nákladech),
- podíl příspěvků a dotací na tržbách (podíl státních příspěvků a dotací na tržbách ze služeb z vlastní činnosti)

Hospodářský výsledek obou organizací je zpracován za poslední tři roky, tj. za období roku 2013 – 2015 (*Tab. 4.11*). Z uvedené tabulky vyplývá, že hospodářské výsledky obou organizací jsou značně nevyrovnané a dochází k jejich kolísání v různých letech. Ukazatel se více projevuje u RKC Chaloupka než u CMR Bobeš. RKC Chaloupka vykázala ztrátu dva roky ze tří vybraných období. CMR Bobeš vykázala ztrátu pouze v jednom roce.

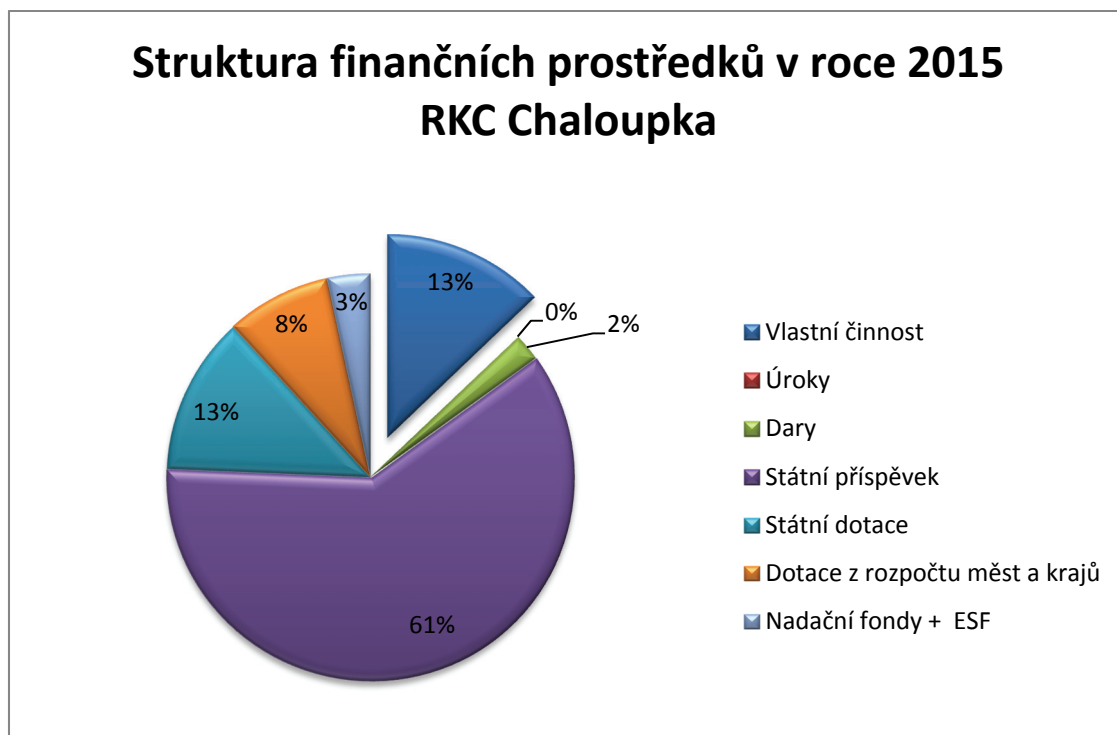
Tab. 4.11: Hospodářský výsledek v tis. Kč RKC Chaloupka CMR Bobeš v období let 2013 –15

Hospodářský výsledek (v tis. Kč)			
Období	2013	2014	2015
RKC Chaloupka	375	-151	-51
CMR Bobeš	9	-14	119

Zdroj: vlastní zpracování

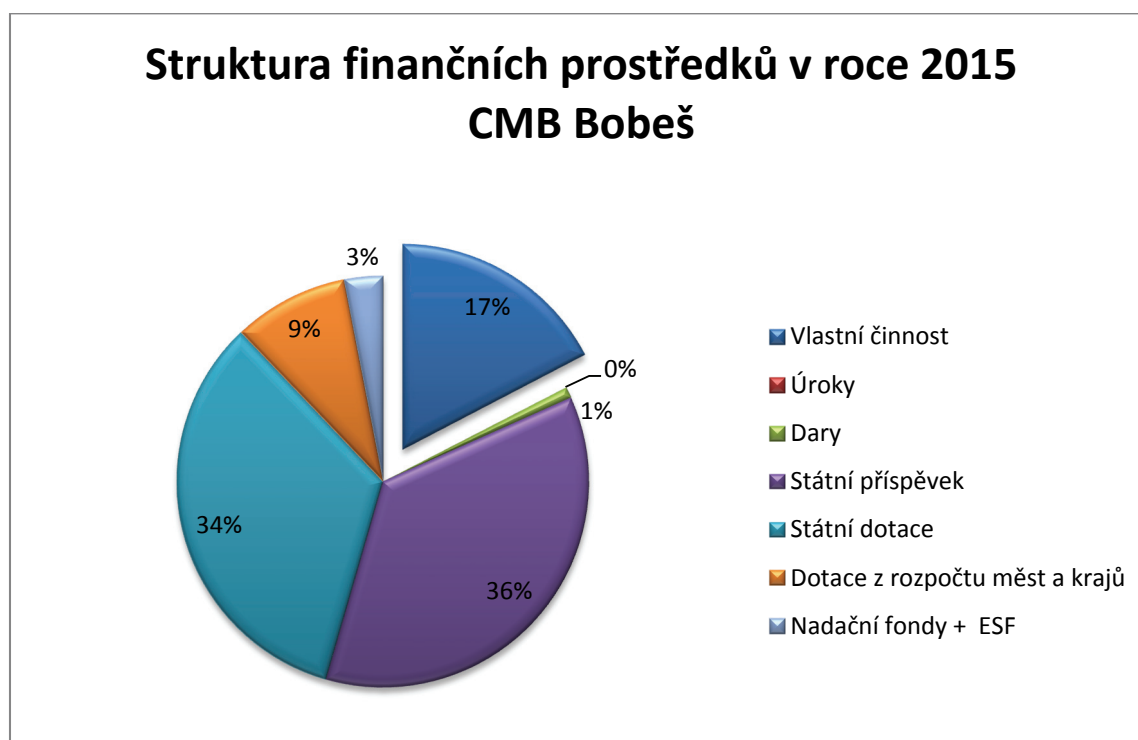
Cílem zpracování struktury finančních prostředků je zjistit procento příjmů z vlastní činnosti z celkových získaných finančních prostředků v roce 2015. Vlastní činnost je považována za jedinou, kde není závislost na získání prostředků z cizích zdrojů, které jsou často velmi problematické a nejisté. Zdroje finančních prostředků obou NNO jsou uvedeny v Tab. 4.12 a 4.13, které jsou přílohou diplomové práce. Graficky jsou zjištěné údaje zakresleny v Grafech 4.1 a 4.2. Příjmy z vlastní činnosti zaujímají z celkově získaných finančních prostředků u RKC Chaloupka 13% a u CMR Bobeš 17%.

Graf. 4.1: Struktura finančních prostředků v roce 2015 RKC Chaloupka



Zdroj: vlastní zpracování

Graf. 4.2: Struktura finančních prostředků v roce 2015 CMR Bobeš



Zdroj: vlastní zpracování

Následující vybraní ukazatelé jsou zpracováni za období let 2013 a 2015 jednotlivě za každou hodnocenou NNO (Tab. 4.14). Provozní náklady na jednoho uživatele mají u obou organizací rostoucí charakter. Totéž platí u podílu osobních nákladů na celkových ročních nákladech. Procento osobních nákladů z celkových nákladů je vyšší u RKC Chaloupka. Rychlost růstu je vyšší u CMR Bobeš, kdy se za poslední dva roky osobní náklady zvýšily o 10,7%. U RKC Chaloupka bylo toto zvýšení o 5%. Podíl státních příspěvků a dotací na celkových ročních tržbách má taktéž rostoucí charakter u obou organizací. U RKC Chaloupky je tento podíl vyšší než u CMR Bobeš. U obou organizací je patrná stále velká závislost na zajištění finančních prostředků z dotací a státních příspěvků. Za poslední dva roky je rychlost růstu tohoto podílu u RKC Chaloupka o 20,73% a u CMR Bobeš o 17,08%.

Ve zpracování je počtem uživatelů služby myšlen počet rodin, které v daném období organizaci navštívily a využily poskytované služby.

Tab. 4.14: Vybraní ukazatelé finanční perspektivy za období let 2013 a 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš

Ukazatel	RKC Chaloupka			CMR Bobeš		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
provozní náklady v tis. Kč	2570	3909	5148	1723	2240	3311
počet uživatelů služby	2737	2380	3179	850	920	1000
provozní náklady na jednoho uživatele	0,94	1,64	1,62	2,03	2,43	3,31
osobní náklady v tis. Kč	1594	2520	3450	950	1336	2180
celkové roční náklady v tis. Kč	2570	3909	5148	1723	2240	3311
podíl osobních nákladů na celkových ročních nákladech	62,02%	64,47%	67,02%	55,14%	59,64%	65,84%
celkové roční tržby v tis. Kč	2919	3758	5098	1732	2225	3430
příspěvky a dotace v tis. Kč	1955	3199	4439	1119	1631	2802
podíl příspěvků a dotací na celkových ročních tržbách	66,97%	85,13%	87,07%	64,61%	73,30%	81,69%

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva je transformována do **uživatelské perspektivy**. Rozdílnost uživatelů služeb od klasických zákazníků spočívá především v tom, že uživatel není vždy platícím zákazníkem.

Vybraní ukazatelé pro uživatelskou perspektivu:

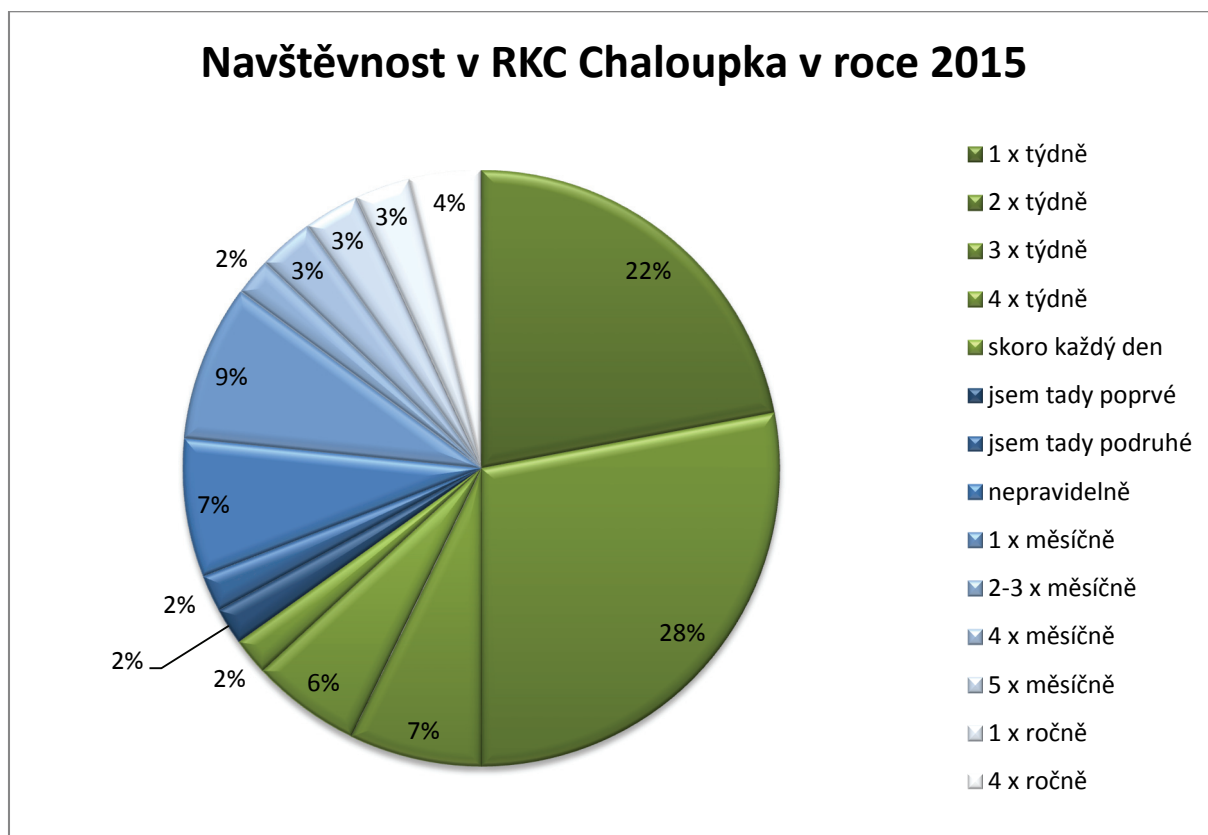
- frekvence návštěvnosti,
- místní dostupnost služby (dosažitelnost služby pro obyvatele daného regionu, možnost dopravy za službou),
- časová dostupnost služby (dosažitelnost služeb v čase vyhovujícím uživatelům služeb),
- výsledek šetření spokojenosti uživatelů (užití a srovnání dlouhodobé spokojenosti uživatelů služeb s organizací),

- širše služeb poskytovaná pro uživatele (možnost využití více služeb na jednom místě),
- subjektivní pohled klientely na vstřícnost a snahu pomoci zaměstnanců organizace,
- klientská přívětivost prostředí (zaměření na úpravu a vybavenost prostředí místa poskytování služeb).

Ukazatelé jsou zpracováni na základě dotazníkového šetření mezi uživateli, kteří navštívili sledované organizace za období roku 2015.

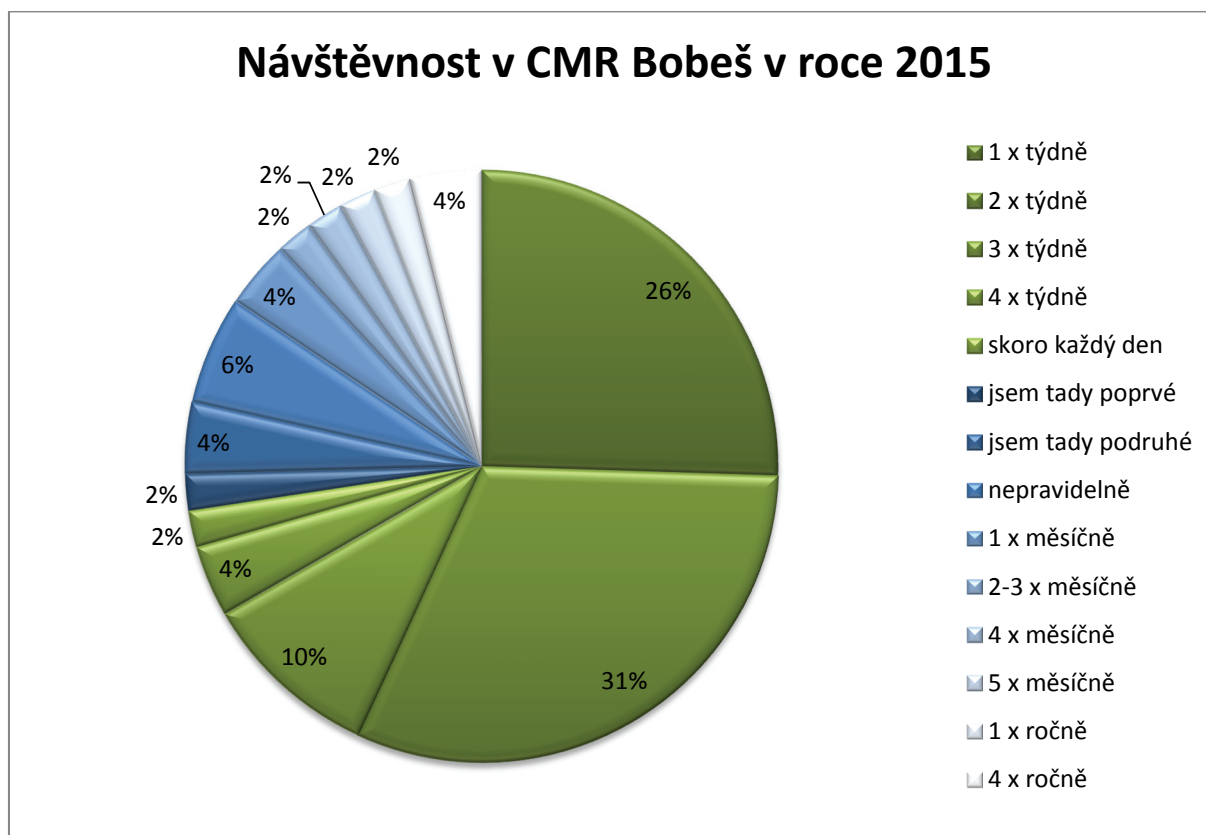
Frekvence návštěvnosti vychází z předpokladu, že za pravidelnou návštěvnost se považuje docházka několikrát týdně či skoro každý den. Měsíční, roční či náhodná návštěvnost je považována za nepravidelnou. Zpracování návštěvnosti je graficky zachyceno v *Grafech 4.3 a 4.4*. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že pravidelná návštěvnost u RKC Chaloupka je 65,1 % a u CMR Bobeš je to 72,6 % z celkové roční návštěvnosti. Ostatní návštěvnost je nepravidelná.

Graf. 4.3: Návštěvnost v RKC Chaloupka v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Graf. 4.4: Návštěvnost v CMR Bobeš v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé uživatelské spokojenosti byli zpracováni na základě stejných dotazníkových šetření v obou NNO. Uživatelé v dotaznících na jednotlivé otázky vybírali jednu z nabízených odpovědí, a to velmi dobrá, dobrá, střední, špatná a velmi špatná. Dotazníkové šetření bylo prováděno vždy mezi 150 klienty center. Poté byla získaná data seříděna a vyhodnocena podle procent odpovědí na jednotlivé otázky (Tab. 4.15 a 4.16). Každé z odpovědí byla přiřazena bodová hodnota, a to takto:

velmi dobrá - 5 bodů

dobrá – 4 body

střední – 3 body

špatná – 2 body

velmi špatná – 1 bod

Pomocí bodové hodnoty jednotlivých odpovědí byla určena průměrná spokojenost uživatelů každého sledovaného ukazatele.

Tab. 4.15: Vybraní ukazatelé uživatelské spokojenosti v roce 2015 v RKC Chaloupka

Ukazatel	RKC Chaloupka					Průměrná spokojenost v %
	velmi dobrá	dobrá	střední	špatná	velmi špatná	
Místní dostupnost	68,2	14,5	10,2	5,3	1,8	88,4
Časová dostupnost	62,5	25,8	5,1	6,1	0,5	88,74
Spokojenost uživatelů	66,2	23,8	5	4	1	90,04
Šíře služeb	55,6	33,4	4,5	4	2,5	87,12
Vstřícnost zaměstnanců	71,3	16,2	5	4	3,5	89,56
Přívětivost prostředí	75,1	10,7	7	4	3,2	90,1

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.16: Vybraní ukazatelé uživatelské spokojenosti v roce 2015 v CMR Bobeš

Ukazatel	CMR Bobeš					Průměrná spokojenost v %
	velmi dobrá	dobrá	střední	špatná	velmi špatná	
Místní dostupnost	58,2	20,85	12,5	6,8	1,65	85,43
Časová dostupnost	62,5	22,5	7,35	6,15	1,5	87,67
Spokojenost uživatelů	79,5	13,3	5	1,5	0,7	93,88
Šíře služeb	75,5	16,5	5	2,5	0,5	92,8
Vstřícnost zaměstnanců	89,2	5,7	4	1	0,1	96,58
Přívětivost prostředí	85,5	11	3	0,5	0	96,3

Zdroj: vlastní zpracování

V místní a časové dostupnosti je vyšší průměrná spokojenost uživatelů v RKC Chaloupka. U ostatních zjišťovaných ukazatelů uživatelské spokojenosti je vyšší průměrná spokojenost uživatelů CMR Bobeš. Výrazně lepší výsledky CMR Bobeš byly zjištěny u sledovaného ukazatele vstřícnosti zaměstnanců a přívětivosti prostředí.

Perspektiva interních procesů je charakterizována strukturou a procesy v organizaci, včetně složky lidských zdrojů.

Vybraní ukazatelé pro perspektivu interních procesů:

- celkový počet zaměstnanců (procentuální struktura zaměstnanců na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti – DPČ, a dohody o provedení práce – DPP),
- přepočtený počet uživatelů na jednoho pracovníka (včetně DPČ a DPP, bez dobrovolníků, tj. počet klientů na zaměstnance, na které jsou vynaloženy mzdové náklady),
- fluktuace zaměstnanců (obměňování personálu – bez DPP a DPČ)

Ukazatelé jsou zpracováni za období roku 2013 - 2015. Stav zaměstnanců je k 31. 12. sledovaného období (Tab. 4.17)

Tab. 4.17: Vybraní ukazatelé perspektivy interních procesů za období let 2013 – 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš

	RKC Chaloupka			CMR Bobeš		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Celkový počet zaměstnanců	27	40	41	16	20	23
z toho pracovní smlouvy	6	9	8	2	6	8
z toho DPČ	0	0	4	2	2	2
z toho DPP	21	31	29	12	12	13
struktura zaměstnanců v % - pracovní smlouvy	22,22%	22,50%	19,51%	12,50%	30,00%	34,78%
struktura zaměstnanců v % - DPČ	0,00%	0,00%	9,76%	12,50%	10,00%	8,70%
struktura zaměstnanců v % - DPP	77,78%	77,50%	70,73%	75,00%	60,00%	56,52%
Počet klientů/uživatelů	2737	2380	3179	850	920	1000
Počet klientů na zaměstnance	101	60	78	53	46	43
Fluktuace zaměstnanců v %	15,00%	17,00%	22,00%	0,00%	16,50%	12,50%

Zdroj: vlastní zpracování

Obě organizace zaměstnávají nejvíce osob na základě DPP. V ostatních ukazatelích se jednotlivé organizace od sebe liší. V CMR Bobeš je vyšší procento zaměstnanců na základě pracovní smlouvy, což je bráno jako pozitivní ukazatel. Zaměstnanci na základě pracovní smlouvy jsou zaměstnanci, kteří zde dlouhodobě pracují, jsou zkušenější, motivovanější a disponující větším potenciálem než nahodilí zaměstnanci na základě DPP. Další ukazatel – počet klientů na zaměstnance – zhodnocuje skutečnost, že v CMR Bobeš na jednoho zaměstnance připadá menší množství uživatelů. Zaměstnanci se mohou lépe věnovat uživatelům a uspokojovat jejich přání a potřeby. Tato skutečnost má značný vliv na spokojenost uživatelů, která se projevila v dotazníkovém šetření. Fluktuace zaměstnanců je vyšší v RKC Chaloupka ve srovnání s CMR Bobeš. Ukazatel fluktuace je sice dosti vysoký, ale není považován za nijak závažný. Obě organizace mají malé množství zaměstnanců na základě pracovní smlouvy, proto odchod i jednoho zaměstnance se projeví hodnotou více než 10%.

Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na systematické zlepšování, růstu kvality.

Vybraní ukazatelé perspektivy učení se a růstu:

- počet vzdělávacích hodin ročně na zaměstnance (bez dobrovolníků, DPČ a DPP),
- motivační systém (podpora zkvalitňování zaměstnanců v rámci organizace),
- nová zařízení (nově pořízený hmotný i nehmotný majetek a vybavení organizace).

Ukazatelé jsou zpracováni za období let 2013 - 2015. Počet vzdělávacích hodin ročně na zaměstnance je u obou organizací dostatečně vysoký (*Tab. 4.18*). Počet hodin připadajících na jednoho zaměstnance se postupně snižuje. Snižování není považováno za negativní, protože se jedná o vzdělávání stále stejných zaměstnanců, kdy fluktuace v obou organizacích není příliš vysoká.

Motivační systém podporuje kvalitní práci zaměstnance, jeho loajalitu k zaměstnavateli, osobní zainteresovanost na efektivním řízení organizace, vztah k uživateli apod. Každá z organizací má vlastní, specificky zpracovaný motivační systém, který nabízí svým zaměstnancům.

Tab. 4.18: Počet vzdělávacích hodin v letech 2013 – 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš

	RKC Chaloupka			CMR Bobeš		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
počet zaměstnanců	6	9	8	2	6	8
celkem hodin vzdělávání za rok	757	1060	596	328	737	665
počet hodin vzdělávání na zaměstnance	126	118	75	164	123	83

Zdroj: vlastní zpracování

Motivační systém v RKC Chaloupka:

- jeden týden dodatkové dovolené,
- možnost pravidelného vzdělávání a osobního růstu zaměstnanců,
- možnost využití služebního vozidla pro osobní účely.

Motivační systém v CMR Bobeš:

- jeden týden dodatkové dovolené,
- 3 dny ročně sick day (zdravotní volno),
- příspěvek na oděv,
- možnost pravidelného vzdělávání a osobního růstu zaměstnanců,
- pravidelné motivační pohovory se zaměstnanci a hodnocení zaměstnanců,
- sleva z ceny poskytovaných služeb a nabízeného zboží pro zaměstnance.

Motivační systém v CMR Bobeš je lépe a kvalitněji propracovaný než je systém v RKC Chaloupka. Za zásadní jsou považovány pravidelné motivační pohovory se zaměstnanci, které v RKC Chaloupka úplně chybí.

Tab. 4.19: Nové vybavení pořízené v letech 2013 – 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš

	RKC Chaloupka			CMR Bobeš		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
hodnota nově pořízeného majetku a vybavení v tis. Kč	119	164	193	93	140	150

Zdroj: vlastní zpracování

Pořízení nového zařízení a vybavení obou center má rostoucí charakter (*Tab. 4.19*) a je hodnoceno velmi pozitivně. Obě organizace se pravidelně modernizují a obnovují svá zařízení.

Všechny čtyři perspektivy vycházejí z vize a strategie organizace a jsou navzájem propojeny. Hranice mezi zařazením ukazatelů do jednotlivých perspektiv je diskutabilní, ale pro využití metody BSC to není podstatné. Důležité je definovat všechny ukazatele v souladu s pohledem na organizace a konkrétně definovat strategické cíle a operativní opatření. Podrobnější hodnocení a srovnání zjištěných ukazatelů obou organizací je provedeno v následující kapitole 4.4.5.

4.4.5 Konkurenční srovnání (Benchmarking)

Pro srovnání obou organizací a identifikování oblastí určených pro zlepšování je zvolen benchmarking funkcionální, jehož použití je vhodné u organizací neziskového sektoru. Cílem obou organizací je vytvořit příjemné a harmonické prostředí pro rodiče a děti. Jsou vyhodnocena vybraná data o výkonnosti obou organizací, analyzovány příčiny existence rozdílů ve výkonnosti a navržení cílových hodnot vlastního zlepšování. K porovnání a vyhodnocování jsou použita data, které byla získána metodou BSC. K získání dat byly použity metody dotazníků, analytické metody finančních ukazatelů, pozorování přímo na místě, rozhovory se zaměstnanci a uživateli služeb apod.

Je vybráno, porovnáno a analyzováno 12 nejdůležitějších kritérií, které reprezentují a definují co nejpřesněji stanovený cíl obou organizací. Jednotlivá kritéria jsou uvedena v *Tab. 4.20*. v příloze diplomové práce. Aby bylo možné různé hodnoty vzájemně porovnat, je použito přepočtení dle stanovené stupnice takto:

- 1 – nevyhovující
- 2 – dostatečná
- 3 – velmi dobrá
- 4 - dobrá
- 5 - vynikající

U kritérií K1 a K10 je za nejlepší hodnotu považován údaj minimální, u ostatních kritérií je to údaj maximální. U jednotlivých kritérií je individuálně určeno intervalové rozpětí. Interval je stanoven tak, aby vyhovoval vzájemně porovnávaným údajům dvou rozdílných organizací a měl co nejvíce vypovídající hodnotu. Interval je rozdělen na pět stejných částí a každé hodnotě je přiřazeno číslo dle uvedené stupnice výše. Přepočtené hodnoty a jejich rozdíl jsou uvedeny v *Tab. 4.21*. Intervalové rozpětí pro stanovení přepočtené hodnoty je uvedeno v *Tab. 4.22* v příloze diplomové práce.

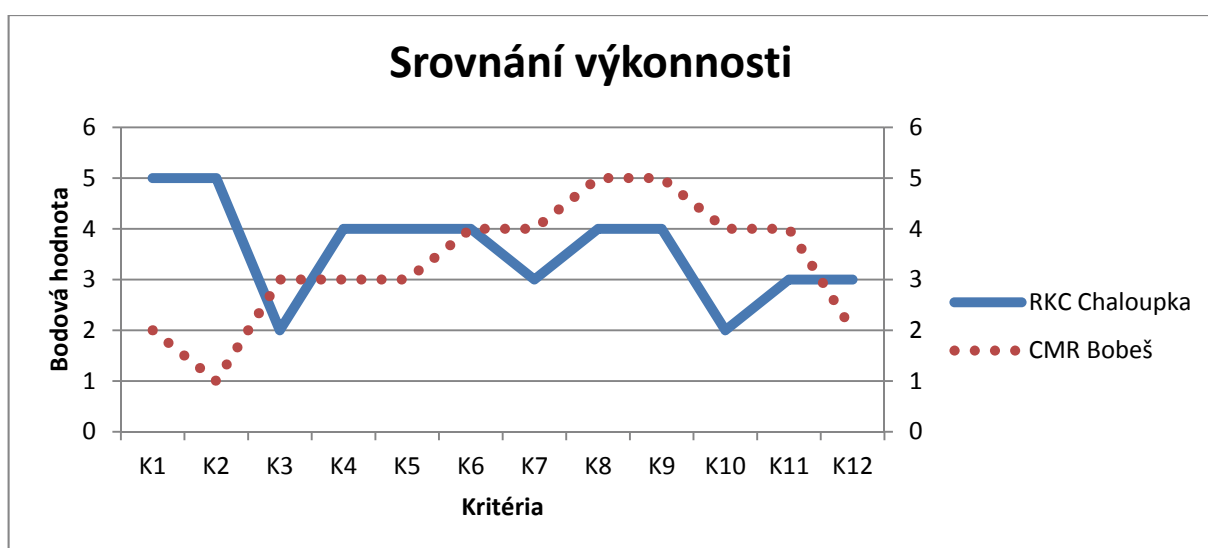
Tab. 4.21: Rozdíl přepočtených hodnot v rámci srovnání RKC Chaloupka a CMR Bobeš

Číslo kritéria	Kritéria	Přepočtené hodnoty RKC Chaloupka	Přepočtené hodnoty CMR Bobeš	Rozdíl
K1	Podíl nákladů na jednoho uživatele v tis. Kč	5	2	3
K2	Počet uživatelů	5	1	4
K3	Pravidelná návštěvnost	2	3	-1
K4	Místní dostupnost	4	3	1
K5	Časová dostupnost	4	3	1
K6	Spokojenost uživatelů	4	4	0
K7	Šíře služeb	3	4	-1
K8	Vstřícnost zaměstnanců	4	5	-1
K9	Přívětivost prostředí	4	5	-1
K10	Počet klientů na zaměstnance	2	4	-2
K11	Počet hodin vzdělávání na zaměstnance	3	4	-1
K12	Hodnota nově pořízeného majetku a vybavení v tis. Kč	3	2	1
CELKEM				3

Zdroj: vlastní zpracování

V benchmarkingu je srovnávána organizace CMR Bobeš s RKC Chaloupka, která je s přihlédnutím k obratu, počtu zaměstnanců a počtu uživatelů organizací větší než CMR Bobeš. Výsledky použití jednotlivých metod předznamenávaly, že RKC Chaloupka prochází v současnosti složitým obdobím a její postavení není tak pevné, jako bylo doposud. Z výsledku hodnocení benchmarkingu vyplývá, že RKC Chaloupka si stále udržuje postavení na vysoké úrovni. Její náskok nad CMR Bobeš není nijak výrazný, naopak existuje řada oblastí, kde CMR Bobeš vykazuje lepší výkonnost než RKC Chaloupka (*Graf 4.5*).

Graf 4.5: Srovnání výkonnosti RKC Chaloupka a CMR Bobeš



Zdroj: vlastní zpracování

Lepší výkonnost vykazuje RKC Chaloupka dle kritérií K1, K2, K4, K5 a K12. Stejnou výkonnost mají obě organizace dle kritéria K6. Dle kritérií K3, K7, K8, K9, K10, K11 má lepší výkonnost CMR Bobeš.

5 Návrhy a doporučení

Rozborem konkurenčního prostředí obou organizací bylo zjištěno, že obě organizace mají na svém trhu mezi stávající konkurencí velmi dobré postavení. Hrozí jim vstup konkurence nové, proto je pro ně velmi důležité nabídnout svým uživatelům dostatečně širokou a kvalitní nabídku služeb. Zároveň je nutné nabídnout jim něco odlišného a něco víc než konkurence. Pestrost nabízených aktivit by měla být dostatečně velká a měla by také spojovat více aktivit dohromady, například souběžně probíhající aktivita pro rodiče a aktivita pro dítě, nebo při aktivitě pro rodiče zajistit hlídání dítěte. Rovněž činnost rodiče v určitém čase (např. jazykový kurz) a současná činnost dítěte (např. výtvarný kroužek) by byla pro uživatele i obě organizace značným přínosem. Obyvatelstvo Moravskoslezského kraje stárne a jeho počet se pozvolna, ale trvale snižuje, proto by se obě organizace měly zaměřit i na skupiny seniorů, národnostní menšiny a ostatní komunity. Obě organizace by měly aktivně využívat příležitostí, kdy současný systém je příznivě nakloněn sociálním aktivitám neziskových organizací a je mnoho příležitostí na realizování sociálně zaměřených projektů, jejichž náklady jsou hrazeny ze státních dotací, fondů, rozpočtů obcí, krajů nebo nadací.

RKC Chaloupka by měla intenzivně pracovat na ovlivnění svých slabých stránek. Za nejvážnější problém je považován nedostatečně motivovaný pracovní tým a jejich nedostatečný zájem o činnost organizace. Fluktuace v organizaci za poslední období stoupla. RKC Chaloupka by se měla snažit udržet si kvalitní a zkušené zaměstnance a vytvořit jim dobré pracovní podmínky, a to nejen finanční, ale i možnost osobního růstu, delegování pravomocí a zajistit jim větší rozhodovací podíl na řízení organizace. Společnost by si měla uvědomit, že zaměstnanci jsou jejím největším potenciálem. S nespokojeností zaměstnanců úzce souvisí i nespokojenost uživatelů, která se v posledním roce začíná pozvolna projevovat. Ukazatel interních procesů přinesl zjištění, že v RKC Chaloupka připadá na jednoho zaměstnance příliš mnoho klientů/uživatelů. Z toho důvodu se zaměstnanec nemůže uživatelům dostatečně věnovat. Uživatel je proto nespokojen a zaměstnanec se cítí vyčerpan a přepracován. To je příčina oboustranné nespokojenosti. Doporučením pro RKC Chaloupka je přijmout více zaměstnanců pro přímou práci s uživatelem. Je nutné udržet si stávající uživatele vytvořením přívětivého prostředí, vstřícností zaměstnanců i vytvořením programů, které budou uživatelé pravidelně navštěvovat a jejich návštěvnost se z nepravidelné a nahodilé změnit v pravidelnou. Dalším doporučením pro RKC Chaloupku je zavést slevy pro

pravidelné uživatele a věrnostní programy. V porovnání s CMR Bobeš je doporučeno obnovit vybavení centra aktivit, které je přístupné uživatelům. Investice do vybavení a zařízení byly za sledované období sice dostatečně vysoké, ale při hlubším rozboru bylo zjištěno, že převážnou část tvořilo vybavení určené pro zaměstnance a výpočetní technika, která se přímo nedotýká práce s cílovou skupinou.

CMR Bobeš by měl pokračovat ve své současné firemní politice a dále se rozvíjet stejným směrem, jako doposud, tj. nabízet uživatelům své služby v příjemném prostředí prostřednictvím kvalitního pracovního týmu. Nižší počet uživatelů vzhledem k velikosti spádové oblasti i celé organizace není považován za negativní ukazatel, přesto by se organizace měla snažit získat uživatele nové a udržet si ty stávající. Důležité je snažit se snížit provozní náklady, které se ve srovnání s RKC Chaloupka jeví jako příliš vysoké. Toto snížení nesmí být za cenu snížení kvality nabízených služeb. Dalším doporučením pro CMR Bobeš je věnovat zvýšenou pozornost reklamě, marketingu a propagaci poskytovaných služeb, a to inzercí v regionálním tisku, vylepováním letáků v místech výskytu potenciálních uživatelů (např. mateřské školy, čekárny u lékařů, v prostředcích městské hromadné dopravy apod.) a inzercí na internetu a vlastních webových stránkách.

6 Závěr

Diplomová práce splnila cíl, který si stanovila. Byly popsány obě organizace, bylo podrobně rozebráno jejich vnitřní i vnější prostředí, silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Výkonnost obou organizací byla změřena a poté byly obě organizace navzájem mezi sebou porovnány, byla zjištěna slabá místa a doporučeny oblasti pro zlepšení.

Mezi NNO jsou RKC Chaloupka a CMR Bobeš konkurenceschopné. Jejich konkurenceschopnost vychází z mnohaleté tradice i zkušeností, které jsou pro jejich činnost velmi cenné a důležité. Při vzájemném porovnání vykazuje v současné době větší konkurenceschopnost CMR Bobeš. Byly odhaleny problémy obou NNO a navržena možná řešení. Problémy se začínají projevovat především v RKC Chaloupka. Organizace stagnuje a nenabízí žádné nové inovační nápady. Své místo si zatím udržuje jen díky dříve získanému postavení, ale pozvolna začínají převažovat slabé stránky. CMR Bobeš se vyvíjí správným směrem a stává se dynamickou organizací.

K udržení své konkurenceschopnosti do budoucna a dlouhodobé udržitelnosti na trhu neziskových organizací je žádoucí, aby obě organizace sobě navzájem byly více partnery než konkurenty. Měly by spolupracovat, vyměňovat si zkušenosti a učit se jedna od druhé.

Neziskový sektor je velmi důležitý v ekonomice společnosti, je důležité, aby měl své pevné místo na trhu služeb pro občany. Úspěch NNO záleží především na lidech, správném výběru spolupracovníků a dobře sestaveném týmu.

Seznam použité literatury:

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2012, x, 236 p. ISBN 14-221-6059-9.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

Tvář firmy jako konkurenční výhoda. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, 150 s. ISBN 978-80-261-0380-6.

Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0.

Bobeš centrum mladé rodiny. [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.bobescentrum.cz/new/>

Rodinné a komunitní centrum Chaloupka. [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://rcchaloupka.cz/>

Zákon č. 586/1992 Sb., ze dne 18. 12. 1992 o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 117, s. 3474-3491. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. 12. 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Zákon č. 359/1999 Sb., ze dne 30. 12. 1999 o sociálně-právní ochraně dětí. In: *sbírka zákonů České republiky*. Částka 111, s. 7662-7681. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

HENŽELOVÁ, Monika. *Strategie řízení neziskové organizace*. Ostrava 2014. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo Moravskoslezského kraje. [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva v obcích Moravskoslezského kraje [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/vekove-slozeni-obyvatelstva-v-obcich-moravskoslezskeho-kraje>

Parlamentní listy [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Lide-jsou-s-politikou-nejspokojenejsi-za-poslednich-osm-let-318780>

Statutární město Ostrava – oficiální portál [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostravy>

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázky

Obr. 2.1: Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Obr. 3.1: Struktura odvětví: pět sil

Obr. 3.2: Diagram analýzy SWOT

Obr. 3.3: Struktura systému ukazatelů výkonnosti podniku

Obr. 3.4: Typy a přístupy benchmarkingu

Obr. 4.1: Logo Rodinného a komunitního centra Chaloupka

Obr. 4.2: Logo Centra mladé rodiny Bobeš

Grafy

Graf. 4.1: Struktura finančních prostředků v roce 2015 RKC Chaloupka, Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 4.2: Struktura finančních prostředků v roce 2015 CMR Bobeš, Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 4.3: Návštěvnost v RKC Chaloupka v roce 2015, Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 4.4: Návštěvnost v CMR Bobeš v roce 2015, Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.5: Srovnání výkonnosti RKC Chaloupka a CMR Bobeš

Tabulky

Tab. 4.1. Vybrané aktuální makroekonomické údaje ČR, Zdroj: ČSÚ

Tab. 4. 2. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji v období 2011 – 2015, Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Tab. 4 3. Věková struktura obyvatel Ostravy k 31. 12. 2014, Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Tab. 4. 4. Věková struktura obyvatel Bohumína k 31. 12. 2014, Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Tab. 4. 5. Věková struktura obyvatel Ostravy k 31. 12. 2013, Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Tab. 4. 6. Věková struktura obyvatel Bohumína k 31. 12. 2013, Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Tab. 4.7. Věková struktura obyvatel Moravské Ostravy a Přívozu v letech 2013 a 2014, Zdroj: Statutární město Ostrava – oficiální portál

Tab. 4. 8. SWOT analýza NNO v Moravskoslezském kraji (RKC Chaloupka a CMR Bobeš), Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.9 Bodové hodnocení ukazatelů SWOT analýzy RKC Chaloupka, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.10 Bodové hodnocení ukazatelů SWOT analýzy CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.11: Hospodářský výsledek v tis. Kč RKC Chaloupka CMR Bobeš v období let 2013 – 15, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.12: Zdroj finančních prostředků v roce 2015 RKC Chaloupka, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.13: Zdroj finančních prostředků v roce 2015 CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.14: Vybraní ukazatelé finanční perspektivy za období let 2013 a 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.15: Vybraní ukazatelé uživatelské spokojenosti v roce 2015 v RKC Chaloupka, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.16: Vybraní ukazatelé uživatelské spokojenosti v roce 2015 v CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.17: Vybraní ukazatelé perspektivy interních procesů za období let 2013 – 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.18: Počet vzdělávacích hodin v letech 2013 – 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.19: Nové vybavení pořízené v letech 2013 – 2015 v RKC Chaloupka a CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.20: Jednotlivá kritéria v rámci srovnání RKC Chaloupka a CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.21: Rozdíl přepočtených hodnot v rámci srovnání RKC Chaloupka a CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.22: Intervalové rozpětí pro přepočtené hodnoty, Zdroj: vlastní zpracování

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CMR Bobeš	Centrum mladé rodiny Bobeš
ČSR	Československá republika
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
HDP	Hrubý domácí produkt
MS	Moravskoslezský
MSK	Moravskoslezský kraj
NH	Národní hospodářství
NNO	Nestátní nezisková organizace
RKC Chaloupka	Rodinné a komunitní centrum Chaloupka
ZDP	Zákon o daních z příjmu

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Ditě Skopalové, Ph.D. za cenné rady a její odborné vedení v průběhu zpracování mé práce.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

Monika Hložková
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Tab. 4. 5. Věková struktura obyvatel Ostravy k 31. 12. 2013, Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Tab. 4. 6. Věková struktura obyvatel Bohumína k 31. 12. 2013, Zdroj: Český statistický úřad, Krajský správa ČSÚ v Ostravě

Tab. 4.12: Zdroj finančních prostředků v roce 2015 RKC Chaloupka, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.13: Zdroj finančních prostředků v roce 2015 CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.20: Jednotlivá kritéria v rámci srovnání RKC Chaloupka a CMR Bobeš, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.22: Intervalové rozpětí pro přepočtené hodnoty, Zdroj: vlastní zpracování